

00667



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA Y FINANZAS.
"CASO PRACTICO PARA TITULACION"

**"La cultura de riesgo de crédito en la banca comercial,
Banco Santander Mexicano caso práctico".**

ALUMNO:

L. A. LUIS LINARES DE JESUS

DIRECTOR: MTRO. MAURICIO DE LA MAZA AMBELL

Ciudad Universitaria, D.F., 4 de Julio del 2000.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

El estudio del caso

Justificación del estudio del caso

Propósito del caso

Metodología a utilizar

Tipo de caso

Preguntas del caso

SECCIÓN 1 UNIDAD DE ESTUDIO.

1.1	Banco Mexicano	1
1.2	Grupo Santander	1
1.3	Grupo Financiero Santander Mexicano	6

SECCIÓN 2 UNIDAD DE ANÁLISIS

2.1	Antecedentes	10
2.2	Dirección de Riesgos	10
2.3	Estructura Orgánica	11
2.4	Descripción de Funciones	12

SECCIÓN 3 MARCO TEÓRICO

3.1	El Sistema Financiero Mexicano	15
3.2	La Necesidad de una Administración de Riesgos	17
3.3	El Análisis del Riesgo	18
3.4	El Riesgo	20
3.5	La Administración Global del Riesgo	24
3.6	Las Fases del Análisis de Riesgos	25
3.7	Mejores Prácticas de Administración de Riesgos Financieros	45

3.8	Organización Empírica para el Establecimiento de la Administración de Riesgos	46
3.9	Aspectos que se consideran en la revisión para organizar una gestión de riesgos	48
3.10	Aspectos fundamentales a considerar en el diseño de la estructura organizacional de la gestión de riesgos	49
3.11	Fobaproa / Instituto para la Protección al Ahorro Bancario	50
3.12	Crítica al Fobaproa	53
3.13	Instituto para la Protección al Ahorro Bancario	57

SECCIÓN 4 DESCRIPCIÓN DEL CASO

4.1	Introducción	63
4.2	Situación del país	63
4.3	Antecedentes del caso	65
4.4	Descripción del caso	65
4.5	Planteamiento del problema	66

SECCIÓN 5 SOLUCIÓN DEL CASO

5.1	Metodología y Criterios de Calificación de la Cartera Crediticia (CNBV)	67
5.1.1	Elementos de la calificación de la cartera	69
5.1.2	Metodología de calificación	74
5.1.3	Constitución de provisiones preventivas para riesgos crediticios	82
5.1.4	Bases de la calificación de la cartera	83
5.1.5	Criterios de calificación	86
5.1.6	Marco normativo y reglas para la calificación de la cartera	99
5.2	Valoración de Empresas y Operaciones de Riesgos	102
5.2.1	Valoración de empresas	102
5.2.2	Perfil estándar de la empresa, según valoración	109
5.2.3	Valoración de operaciones	113

5.3	Gestión y Seguimiento del Riesgo	125
5.3.1	Los elementos e instrumentos de la gestión y seguimiento	126
5.3.2	Normas de procedimiento	135

SECCIÓN 6 CONCLUSIONES DEL CASO

6.1	La gestión de riesgos. Una visión moderna	139
6.2	Conclusiones del caso	141

ANEXOS

1	Análisis del Solicitante	144
2	Modelo para el Análisis de Operaciones	157

GLOSARIO

SIGLARIO

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

EL ESTUDIO DEL CASO

Qué es un estudio de caso

Un estudio de caso, de acuerdo con Robert K. Yin, es una pregunta empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real; cuando las fronteras entre fenómenos y contextos no son evidentes y en los cuales se utilizan múltiples fuentes de evidencia.¹

Según el Método Harvard, el estudio del caso lo podemos definir como un informe o relato cuidadosamente registrado, acerca de algo que sucedió realmente. Es un "trozo de realidad" y representa un examen intensivo de las características, de los elementos y de la dinámica de una "unidad" (una persona, un grupo de trabajo, una organización, una comunidad o una cultura durante un periodo determinado).

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

La razón principal que me motivó a desarrollar este trabajo, es que durante mi desarrollo profesional dentro de la banca he visto como la cartera vencida es un lastre que cada institución tiene que cargar con ella.

A pesar de que se han creado instancias como el ADE y el Fobaproa, el problema sólo se ha reducido en un nivel que resulta mínimo a largo plazo si tomamos en cuenta que los créditos que en ese momento estaban en cuenta corriente se han venido deteriorando por la falta de pago de los acreditados y como consecuencia caen en cartera vencida, incrementando cada vez más los niveles de dicha cartera, lo cual hace que la cartera vencida vendida al Fobaproa, en términos reales no sea tan significativa.

Sin embargo hasta la fecha la mayoría de los bancos, con contadas excepciones, se han venido preocupando de este asunto, sin que se haya atacado el problema desde su origen.

Así mismo, vale la pena agregar que existe un agrado particular sobre el tema, lo cual sumado a que a la fecha existe poca información bibliográfica al respecto y que casi no es materia de cursos académicos, lo hace más interesante, ya que en la actualidad, es prácticamente del exclusivo dominio de los profesionales de la Banca que los desarrollan y usan.

Por último y debido a que el presente documento es el resultado de un trabajo de posgrado, vale la pena dejar en claro que únicamente fungirá como una herramienta de información para cualquier institución de crédito, sin encajonarlo en las prácticas de una institución en particular.

Fuente YIN, Robert K., *Case Study Research. Design and Methods*. 1991. Newbury Park London, new Delhi Sage Publications. The International Professional Publishers.

PROPÓSITO DEL CASO

Describir las diferentes etapas del modelo de riesgos aplicable a la banca comercial, a fin de demostrar que a través de la aplicación de dicho modelo se puede reducir el riesgo de crédito y como consecuencia se podrían mejorar los niveles de cartera vencida en este tipo de operaciones.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

Diseño de la investigación y metodología a utilizar

El tipo de caso de estudio que aquí se desarrolla, se eligió tomando en consideración los objetivos que se desean alcanzar, los recursos con los que se cuentan en este momento y el tipo de problema que deseo abordar.

Se empleará la metodología de Robert K. Yin, descrita en su texto "Case Study Research", por considerar que dicha metodología es la más conveniente a aplicar, por el enfoque de la investigación del estudio.

Cabe mencionar que además de la metodología de Robert K. Yin, existen también el Método Harvard y el Método Hammer.

El Método Harvard, define al caso o estudio de caso, como un informe o relato cuidadosamente registrado acerca de algo que sucedió realmente. Es un "trozo de realidad" y representa un examen intensivo de las características, de los elementos y de la dinámica de una "unidad" (una persona, un grupo de trabajo, una organización, una comunidad o una cultura durante un periodo determinado).

El Método Hammer por su parte considera la elaboración del caso en aproximadamente 30 cuartillas y considera los siguientes apartados como parte del caso:

Resumen

Introducción al trabajo.

Situación actual o presentación del trabajo.

Preguntas

Solución del caso.

Quién es Robert K. Yin

Robert K. Yin es Presidente de COSMOS Corporation, una firma dedicada a la investigación en ciencias sociales y sistemas de información localizada en Washington, D.C. Él también fungió como Profesor adjunto en Escuelas de Servicios Internacionales en universidades norteamericanas, en donde impartió cursos de Temas en Organización y sobre el Estudio del Método del Caso. Además él prestó sus servicios en una actividad similar como Profesor Asociado Visitante en M.I.T.'s Departamento de Estudios y Planeación Urbana de 1982 a 1983.

Él enfocó su investigación sobre procesos organizacionales, incluyendo Planeación estratégica, innovación y el uso de tecnologías nuevas para oficinas, implementación y evaluación. Es autor de muchos libros y artículos, también es miembro de varios paneles editoriales, así como del Comité de la Academia Nacional de Ciencias. Su artículo "Life Histories of Innovations", recibió el premio William E. Mosher de la Sociedad Americana de Publicaciones Administrativas, como el mejor artículo académico publicado en revistas de administración durante 1981.

El Dr. Yin es ex-empleado de la Corporación Rand (Donde él pasó tres años con el Instituto Rand de la ciudad de Nueva York y cinco en la oficina de Washington D.C.). Recibió su Maestría en Administración de Negocios MBA (magna cum laude) por la Universidad de Harvard en 1962 y su doctorado en Psicología, por el Departamento de Psicología, del Instituto Tecnológico de Massachusetts en 1970.

TIPO DE CASO

De acuerdo con la metodología de Robert K. Yin, el estudio del caso será de tipo **único**, ya que sólo se enfocará a un área del Banco. Así mismo el caso será de tipo **Descriptivo** ya que describirá una situación de la vida real en el mundo de las finanzas; de igual manera será de tipo **explicativo**, ya que explicará las causas de nexos de la teoría del riesgo con las intervenciones de la vida real, para verlo como un fenómeno de la vida cotidiana.

Diseño de la investigación

La investigación se diseñará tomando en consideración el Protocolo como punto de partida, derivado de eso se tendrán que llevar a cabo las siguientes actividades:

Acercamiento y definición del diseño de caso:

- Preguntas de estudio.
Proporcionan un indicio acerca de la estrategia de investigación más relevante y la labor inicial se clarifica.
- Datos relevantes.
- Datos a recopilar.
- Análisis de los resultados.

Identificación de los componentes de la investigación.

- Proposiciones.
Dirige su atención a algo que debe examinarse en un estudio y guían el estudio de caso hacia la estrategia apropiada.
- Unidad de análisis.
Es la unidad principal del estudio, dependiendo del aspecto que se quiera estudiar.
- Relación de datos con las proposiciones.
Diversas piezas de información del mismo caso, pueden ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas.
- Criterios para la interpretación de los resultados.
Se espera que los diferentes patrones sean lo suficientemente contrastantes para que los resultados puedan ser interpretados al comparar dos proposiciones opuestas.

Finalmente, el estudio se realizará desde un punto de vista deductivo ya que se analizará el fenómeno en lo general y a partir de ahí se tratará de buscar sus causas; de igual manera se le dará un enfoque inductivo porque a partir de la identificación de las causas, se propondrá la utilización del nuevo modelo de Riesgos.

PREGUNTAS DEL CASO.

¿Cuál ha sido la evolución de la cartera vencida de 1993 a 2000 en Banco Santander Mexicano?

¿Cuáles son las razones que explican la variación de la cartera vencida?

¿Qué impacto tuvo la crisis financiera de finales de 1994 y principios de 1995, en los niveles de cartera vencida?

¿De qué manera se puede disminuir el riesgo de tener cartera vencida en la Banca Comercial?

SECCIÓN 1

UNIDAD DE ESTUDIO

1.1 BANCO MEXICANO

Los orígenes de Banco Mexicano se remontan al 14 de diciembre de 1932, año en que Don Abelardo L. Rodríguez fundó Banco Mexicano.

En diciembre de 1979, se fusionan Banca SOMEX con Banco Mexicano y sus nueve bancos asociados en provincia, dando origen a Banco Mexicano Somex.

A partir de abril de 1992, Banco Mexicano Somex y algunas de sus filiales fueron incorporados al Grupo Financiero InverMexico, para enfrentar los desafíos del momento. Con esto, se da inicio al renacimiento de Banco Mexicano.¹

1.2 GRUPO SANTANDER

La historia del Grupo Santander se inicia en el año de 1857 en Santander, Cantabria como banco de emisión. En ese año, su primera plantilla contaba con tan solo 12 empleados. Tuvo a 72 comerciantes y hombres de negocios de Santander como sus primeros accionistas y cinco millones de Reales de vellón como su capital inicial.

En 1874, Santander pierde su capacidad como banco de emisión e inicia su actividad como banco independiente. En los años siguientes se consolida localmente en una etapa marcada por la repatriación de capitales, por el gran aumento de depósitos y principalmente por el establecimiento en España de un modelo de Banca más flexible y diversificada.

EXPANSIÓN EN ESPAÑA Y LOS PRIMEROS PASOS EN EL EXTRANJERO

A partir de 1920 y bajo la presidencia de Emilio Botín López, el Banco inicia su crecimiento y expansión mediante la co-fundación del Banco de Torrelavega, así como la apertura de oficinas en Cantabria, León y otras provincias. En 1942 Santander despega en España absorbiendo a 13 Bancos, a la vez abre 30 oficinas propias. Una década después abre sus primeras oficinas de representación en el exterior: La Habana, México en 1951 y Londres en 1956.

DIVERSIFICACIÓN INTERNACIONAL

La década de los setenta y ochenta son un periodo de gran actividad internacional. Santander se extiende instalando sucursales por diversos países de Europa y América. Al mismo tiempo, se crean nuevas sociedades especializadas como son Hipotebansa, Bansafina, Santander Internacional Fund, etc., a la vez que se amplía el grupo bancario mediante el control de Banca Jover y de Banco Comercial Español. En 1985 se crea la nueva entidad Banco Santander Negocios -hoy Santander Investment- actual líder de inversiones en España.

En 1987, la Junta General de Accionistas ratifica y confirma como Presidente del Grupo Santander a Emilio Botín Ríos (actual presidente), después de que su padre, Emilio Botín Sanz, hubiese renunciado a la presidencia del Banco.

¹ Fuente: BANCO Santander Mexicano, *Boletín No. 11 "Marketing"*, México: Dirección General Adjunta de Marketing, octubre de 1998.

En 1988, se firma la alianza con el Banco Británico **The Royal Bank of Scotland**, un fructífero acuerdo firmado para la generación de negocios conjuntos y el intercambio de experiencias y conocimientos. En este mismo año, Santander amplía su actividad en el sector de seguros al constituir con **Metropolitan Life** la sociedad de Seguros **Santander-Met**.

Al inicio de los noventa, Chile, Puerto Rico y E.U.A., con la toma de posición del **First Fidelity Bancorporation**, se convierten en las zonas de mayor crecimiento en Banca Comercial internacional. Simultáneamente se progresa en la región Asia-Pacífico.

En 1992, nace **El IBOS (Inter Bank on-line system)**, uno de los frutos de la alianza para el desarrollo automatizado de operaciones financieras en tiempo real, en asociación con el Banco de Comercio e Industria de Portugal y con **Credit Commercial de Francia**.

En 1994 destaca la creación de **Santander Investment Securities Inc.**, Nueva York, como la primera institución de capital 100 % español que recibe autorización para operar en E.U.A., y la adjudicación de una de las cinco licencias concedidas en México para operar como grupo financiero, iniciando inmediatamente las operaciones en este país con la apertura de 7 sucursales de Banco Santander de Negocios.

Por último, la adquisición del **Banco Español de Crédito (BANESTO)** en 1994 se convierte en un hecho histórico de enorme trascendencia que sitúa al Grupo Santander como el primer grupo español y uno de los grupos financieros líderes en el mundo.

EL GRUPO SANTANDER desarrolla actividades de Banca Comercial y de inversiones en España y otros 32 países en los 5 continentes, incluyendo los principales centros financieros. Grupo Santander tiene 5,288 sucursales en todo el mundo, 17 millones de Clientes y un total de 70,000 empleados aproximadamente, es el Banco número 14 del mundo y la primera Red Bancaria en América Latina. Asimismo supera los 250,000 accionistas con más de ciento cuarenta y ocho mil millones de dólares. *

EL GRUPO SANTANDER está conformado por distintos Bancos en el mundo, compañías financieras, de gestión y asesoramiento de activos y participaciones significativas en **The Royal Bank of Scotland** y **First Fidelity Bancorp** en los Estados Unidos

La adquisición del Banco Español de Crédito (**Banesto**) en 1994 se convierte en un hecho de enorme trascendencia que sitúa al Grupo Santander en una nueva fase, convirtiéndolo en el primer Grupo Financiero Español por beneficios y por volumen de activos, en el número 22 de Europa y en el 39 del mundo.

Santander se mantiene hoy en la competencia con los mejores Grupos Financieros internacionales en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios y de rentabilidad superior.

Su estructura y fortaleza, la diversificación de los negocios y mercados, el nivel de provisiones y equilibrio en los riesgos y la amplitud de sus servicios sitúa a Santander en una posición excelente para aprovechar plenamente el afeanzamiento de la recuperación económica en España y en otros mercados en el mundo.²

² "CARTA DEL PRESIDENTE" Información recopilada de internet el día 26 de marzo de 1997
(<http://www.bsantander.com/10años/carta.html>)

1986-1996 LOS AVANCES DE UNA DÉCADA.*

Los resultados obtenidos en los diez últimos años y la posición alcanzada en los 32 países en que hoy ofrece sus servicios a 11 millones de clientes, han hecho de Santander uno de los grupos financieros líderes de la evolución vivida por el sector durante la década en todo el mundo.

Desde su fundación, el 21 de marzo de 1857, el objetivo fundamental de las estrategias que ha presidido la gestión de Santander ha sido *siempre creando valor para el accionista*.

En los últimos 10 años, su capacidad para prever y adaptarse a las nuevas circunstancias de los mercados, el potencial innovador de un equipo humano dedicado a dar valor añadido a los clientes y la diversificación de negocios y mercados en que actúa, han hecho posible alcanzar las metas más ambiciosas. Ello le ha permitido:

- Multiplicar por 14 su base de clientes (de 750 000 a 11 millones).
- Pasar de la 6a. a la 1a posición del sistema bancario español.
- Único gran Banco con beneficio creciente todos los años (crecimiento anual medio acumulativo del 17.6%)
- El mayor crecimiento del dividendo por acción de los grandes Bancos españoles (crecimiento anual medio acumulativo del 15.6%)
- Representar hoy el 24% de las utilidades del sector bancario español frente al 14% de hace diez años.
- Tener la primera red bancaria española en el mundo (5,002 oficinas).

BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO

Los Consejos de Administración de Banco Central Hispano y Banco Santander aprobaron el 15 de enero de 1999 un proyecto de fusión entre ambas entidades que creará el primer banco de la zona Euro por capitalización bursátil y el octavo banco por volumen de activos.

Una vez ratificados estos acuerdos por las Juntas Generales que ambas entidades celebrarán en el mes de Marzo, y obtenidas las aprobaciones de las Autoridades regulatorias correspondientes, el nuevo Banco Santander Central Hispano (BSCH) atenderá a 22 millones de Clientes en todo el mundo, de ellos 10 en España.

La operación es una fusión entre iguales con efectos económicos desde el 1º de enero de 1999. Se realizará con base en una ecuación de canje de 3 acciones de Banco Santander por 5 acciones del BCH. El total de acciones en circulación resultante de la fusión será de 1,833.9 millones. La sede social del nuevo BSCH estará radicada en Santander y la principal sede operativa en Madrid.

El nuevo Banco tendrá dos Co-Presidentes, D. José María Amusatogui y D. Emilio Botín y un Consejo de Administración compuesto por 27 miembros, 13 nombrados a propuesta del Banco Santander, 12 del BCH y 2 independientes. D. Ángel Corcostegui será Vicepresidente Primero y Consejero Delegado, responsable de todas las unidades y divisiones del banco, y el Consejo tendrá tres Vicepresidentes más: D. Jaime Botín, D. Matías Rodríguez Inciarte y D. Santiago Foncillas. D. José María Amusatogui ha informado de su decisión irrevocable de jubilarse en la Junta General Ordinaria de Accionistas del año 2002, en que cumple 70 años de edad, asumiendo a partir de ese momento la Presidencia única D. Emilio Botín.

La dirección del proceso de fusión recae en un Comité Corporativo del que forman parte los dos Co-Presidentes del nuevo Banco, el Vicepresidente Primero y Consejero Delegado, D. Ángel Corcostegui, y el Vicepresidente D. Matías Rodríguez Inciarte. La Comisión Ejecutiva constará de 10 miembros.

El Presidente del Banco Central Hispano, D. José María Amusatogui, ha destacado que, con esta fusión "nace un gran banco global, altamente profesionalizado y más potente y competitivo, al servicio de nuestros clientes y de la sociedad española, y que, con una dimensión óptima, seguirá creando valor para sus accionistas, mejorando su calidad de servicio y aumentando la satisfacción de nuestros empleados."

"El nuevo BSCH permitirá a España disponer de una institución financiera con capacidad de liderazgo en la Europa del Siglo XXI. La creación de valor para los accionistas, dar el mejor servicio a clientes y ofrecer a 100,000 empleados mayores oportunidades de desarrollo profesional, son objetivos básicos de esta operación".

El Banco resultante sumará unos activos totales de 39 8 billones de pesetas (239 millardos de Euros) y un total de recursos gestionados de 50.3 billones de pesetas (302 millardos de Euros).

El número de oficinas del nuevo Banco será de 8.681, de las que 6.455 estarán en España, con una plantilla de 106.500 empleados, de ellos 50,100 en España.

Con lo anterior, Banco Santander Central Hispano se convierte en el primer grupo financiero español en Europa.

Objetivos y áreas de negocios.

* BSCH gestionará de forma coordinada tres marcas comerciales en España:

Banesto, BCH y Santander, y otras especializadas como Hispamer, Open Bank, Bansafina, etc. con cuotas de mercado del 19% en inversión crediticia, 18% en depósitos y 22% en fondos de inversión.

Estas redes de sucursales se transformarán en centros de venta diferenciados por segmentos de clientela y apoyados por los canales de distribución.

* BSCH rentabilizará al máximo la actual posición de liderazgo en banca corporativa y se consolidará como uno de los bancos mundiales del Euro en las actividades de tesorería, constituyéndose en el banco de negocios de referencia en España e Iberoamérica.

* El incremento de su base de clientes en Iberoamérica, el fortalecimiento de la gestión de riesgos y los programas de eficiencia interna y reducción de costos producirán un progresivo aumento de la contribución del beneficio de la actividad internacional (Iberoamérica y Europa).

* BSCH gestionará su cartera de participaciones industriales con el fin de conseguir una rentabilidad recurrente. Para ello concentrará la cartera en sectores estratégicos, con mayor potencial de crecimiento y optimizando los porcentajes de participaciones.

El nuevo Banco tendrá seis áreas de negocio:

- Banca Minorista en España.
- Banca Mayorista Global.
- Gestión de Activos (Fondos de Inversión y de Pensiones) y Banca Privada.
- Banca en Europa y Alianzas.
- Banca en Iberoamérica.
- Participaciones Industriales.

Ahorros plusvalías y objetivos financieros.

La fusión, que no tendrá carácter dilutivo desde el primer año, producirá un ahorro de costos estimado de 100.000 millones de pesetas (601 millones de Euros) anuales a partir del tercer año.

El nuevo Banco tendrá unos recursos propios totales de 2.8 billones de pesetas (16.8 millardos de Euros).

Adicionalmente cuenta con unas plusvalías en su balance de 1.25 billones de pesetas (7.5 billardos de Euros).

Sus objetivos financieros son, en síntesis:

- Incremento del beneficio del 25% en 1999 y en el 2000.
- Crecimiento sostenido del beneficio para alcanzar un ROE del 18-20%.
- Mejora del ratio de eficiencia, reduciéndolo en 6 puntos porcentuales.
- Mantener un mínimo del BIS ratio del 12%.

La reciente implantación del Euro y el actual entorno financiero, caracterizado por la creciente competencia, la globalización de los mercados, la trascendencia de las nuevas tecnologías y la exigencia de mejora de la eficiencia interna hacen del acuerdo hoy adoptado por los dos grandes bancos españoles un paso decisivo en la consolidación de un sector financiero español, con una presencia única en Iberoamérica y capaz de jugar un papel de referencia en la Europa del Euro.³

³ Fuente: *BANCO Santander, comunicado interno*, Madrid: Dirección General, 15 de enero de 1999.

1.3 GRUPO FINANCIERO SANTANDER MEXICANO

El Grupo Financiero Santander Mexicano está conformado por Banco Santander Mexicano y Santander Investment. Ambas empresas conjuntan esfuerzos ofreciendo servicios de Banca Universal al mercado mexicano.

El objetivo General del Grupo es planear, dirigir y controlar las estrategias, políticas y proyectos así como las actividades tendientes a promover la creación de instrumentos financieros y nuevos servicios que satisfagan las necesidades imperantes en el mercado nacional, y aquellas encaminadas al análisis de las perspectivas y entorno que impacta al sector financiero, industrial, comercial Gubernamental y a los mercados internacionales, a fin de que la institución logre una posición de liderazgo dentro del ámbito financiero en apoyo al desarrollo económico del país.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

MISIÓN

El Grupo Santander está integrado por una pluralidad de entidades con vocación esencialmente financiera cuya cabecera es el Banco Santander.

Su base es España, pero la proyección de Santander es internacional, para diversificar geográficamente su actividad financiera, ampliar los servicios a sus clientes, equilibrar los riesgos y favorecer el crecimiento estable.

Su misión consiste en proporcionar la más amplia y flexible gama de productos, tanto de banca comercial como de inversiones, facilitar un excelente servicio a todos nuestros clientes, y mantener una alta rentabilidad en beneficio de los accionistas.

Para conseguir estos objetivos, conjuga una sólida tradición de prudencia con la capacidad de innovación que le permite ofrecer al mercado los productos más desarrollados.

En todas sus actuaciones, Santander aplica los más elevados estándares de ética profesional y responsabilidad corporativa.

Una amplia base de capital y la fortaleza del balance constituyen uno de los fundamentos de su liderazgo en el sistema financiero español. Como señaló el anterior Presidente en 1982, el objetivo de Santander no consiste en ser los mayores sino los mejores y más rentables.

Para ello atribuye una singular importancia a la calidad del equipo humano, cuya cuidadosa selección y formación son el fundamento de su liderazgo y constituye una garantía de futuro.

AGRESIVIDAD COMERCIAL

Para lograr este objetivo es necesario buscar y hacer clientes. Dar viabilidad al comercio. En una sociedad moderna tiene que usar el teléfono para vender, la mercadotecnia directa y el merchandising (mercado en sucursales). Hay que informar sobre el precio y las características del producto. Los clientes vendrán a comprar sus productos porque son buenos e internacionales.

En BANCO SANTANDER MEXICANO se inicia la cultura de que cada empleado es un vendedor, vender es la clave del desarrollo comercial. Para ello invertirá en capacitación para hacer de cada empleado un gran vendedor.

CULTURA DE RIESGOS

En BANCO SANTANDER MEXICANO se va a institucionalizar la cultura de riesgo, que significa saber prestar y saber invertir. Estos dos aspectos son el génesis de la banca, sólo los banqueros saben prestar y esto es una disciplina obligada para seguir siendo banqueros. Porque el crédito es la fuente del negocio bancario.

Es necesario saber y conocer el negocio del crédito: COMPRAR DINERO Y VENDER DINERO. La cultura de riesgo se tiene que hacer mejor que los demás.⁴

PRINCIPIOS BÁSICOS DE UN BANQUERO:

- NO HACER CONCESIONES A NADIE EN MATERIA DE CRÉDITO.
- NO TENER DEBILIDADES EN MATERIA FINANCIERA.

⁴ Fuente: BANCO Santander Mexicano, *Manual "Nuestro Reto"*, México. Dirección General, Dirección Divisional de Recursos Humanos, 1997.

AVANCES HASTA 1998

Ante la actual situación de volatilidad e incertidumbre en los mercados internacionales, Grupo Santander subraya algunos de los elementos centrales de su estrategia, así como otros datos referidos a su fortaleza patrimonial, grado de diversificación y ventajas competitivas.

En un entorno internacional caracterizado por una apreciable asimetría entre la situación de los Países Desarrollados y los Países Emergentes; y entre la evolución de los precios de los distintos activos financieros, las entidades financieras que, como Santander, han desarrollado un significativo proceso de diversificación geográfica y por negocios, son las que se encuentran estratégicamente mejor situadas, tal y como lo viene demostrando la creciente evolución de los ingresos y del Beneficio neto atribuible del Grupo en los últimos trimestres.

La estrategia de diversificación de Santander siempre se ha realizado con gran prudencia, concentrándose en el desarrollo de aquellos negocios en los que el Grupo ofrecía una ventaja competitiva diferencial y adquiriendo entidades con franquicias de elevado valor y significativas cuotas de mercado.

Específicamente en Iberoamérica y tanto en lo que concierne al proceso de selección de inversiones como a la posterior gestión de las entidades adquiridas. El Grupo ha seguido principios muy claros:

El mantenimiento desde el primer momento de participaciones mayoritarias en las entidades adquiridas a fin de inequívocadamente asegurar no sólo la gestión, sino también la adopción de todas las medidas necesarias para asegurar la creación de valor para los accionistas. En México, Santander posee actualmente una participación de 66.7% en el capital del Grupo Financiero Santander Mexicano.

En consonancia con la tradicional política de prudencia y de riguroso control de riesgos del Grupo, la exigencia de una cobertura plena frente al riesgo cambiario del capital invertido en la región. Los costos de estas coberturas reflejadas en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del primer semestre han ascendido a alrededor de 11, 000 millones de pesetas.

Al 30 de Junio de 1998 la inversión contable en Iberoamérica se sitúa en el 17.7% del Total de Cuentas de Capital de Santander, estando las 3/4 partes de esta inversión localizada en Chile, Puerto Rico y Argentina.

En el caso de Banco Santander Mexicano, su índice de capitalización al 30 de junio se ubica en 14.0% considerando riesgos de crédito y en 11.7% incluyendo además los riesgos de mercado, porcentajes que superan ampliamente los requerimientos mínimos de las autoridades financieras mexicanas.

La cultura de prudencia del Grupo se manifiesta así mismo en el desarrollo de sus sistemas internos de control de los riesgos crediticios y de mercados, en su gestión centralizada, y en las políticas de provisiones y dotaciones que el Santander ha venido tradicionalmente manteniendo.

La tasa de morosidad del Grupo al 30 de Junio de 1998 se sitúa en el 2.09%. La morosidad de la banca comercial en España se reduce al 1.63% e incluyendo las actividades de banca corporativa en España al 1.22%, frente al 2.1% medio del sistema. Por su parte, la tasa de morosidad de las actividades en Iberoamérica se sitúa en el 3.76%, muy por debajo de la media del continente. El Índice de cartera vencida de Banco Santander Mexicano al cierre de junio fue de 2.8%, uno de los más bajos entre las principales instituciones mexicanas.

La tasa de cobertura de riesgos de crédito del Grupo asciende al 122.9% - 112% en Iberoamérica - y al 150.2% con garantías reales. La tasa de cobertura de Banco Santander Mexicano ascendió a 116.1% en junio, siendo la más alta del sistema bancario mexicano.

El 26 de junio, la empresa calificadoradora Moodys asignó el rating Ba2 a Banco Santander Mexicano, siendo esta la calificación más alta para un banco mexicano.

Aplicando los criterios y la cultura del Grupo Santander, de marzo de 1997 al día de hoy, la actividad de Banca Comercial de Banco Santander Mexicano ha reflejado los siguientes resultados:

- En ese periodo se creció de un 4.4% de cuota de mercado al 5.3%.
- Se contaba con 245 Sucursales, hoy existen 358 en todo el País en donde atendemos a 868 765 clientes.
- Habían instalados 147 Cajeros Automáticos, hoy Banco Santander Mexicano cuenta con 455.
- El saldo de captación a través de nuestras sucursales creció de \$13,796 millones a \$22,363 millones lo que significa un incremento del 62.10% de marzo de 1997 a la fecha.
- El promedio actual de captación por oficina es de \$79 millones contra \$55 millones del sistema y de \$10 millones de captación promedio por empleado contra \$6 millones del sistema.

La mínima exposición que Santander tiene a las economías asiáticas y a Rusia convierten en no significativo el efecto que en términos directos de Cuenta de Resultados puede tener un potencial agravamiento de la situación económica de estos países. Por ello, aún en ese escenario, no se producirían cambios significativos ni en la calidad de la cartera de inversión crediticia de Santander, ni en los niveles de cobertura y situación patrimonial del Grupo.

Finalmente, el desarrollo de una política muy conservadora y diversificada de asunción de riesgos de mercados, unida a los exigentes y afinados sistemas de control de riesgos con los que cuenta el Santander y la gestión centralizada de los mismos está contribuyendo a que, pese a la severidad del ajuste que ha tenido lugar a lo largo de Agosto en los mercados internacionales de capital, el impacto en resultados de la depreciación de las carteras de "trading" del Grupo sea muy limitado, no previéndose efectos negativos adicionales relevantes a corto plazo.

En síntesis, el desarrollo de una estrategia basada en la diversificación de las actividades y negocios del Grupo, en la fortaleza patrimonial y en el riguroso control de los riesgos hacen que el Santander considere que se encuentra en la senda de cumplimiento de las previsiones de resultados que se habían realizado para el ejercicio 1998 y que así mismo mantenga sus objetivos financieros a mediano y largo plazo.

Como se puede apreciar, a pesar del difícil entorno financiero mundial y nacional, tanto Grupo Santander como Banco Santander Mexicano siguen desarrollando los proyectos planteados para este año, muestra de la solidez y experiencia que Santander tiene en todo el mundo.

A mediados del mes de noviembre de 1999, Banco Santander Central Hispano, adquiere los bancos Totta & Acores y Crédito Predial Portugués.⁵

⁵ Fuente: BANCO Santander España, boletín informativo, España, 26 de agosto de 1998.
Carta del Vicepresidente primero y Consejero Delegado, Madrid, 2 de diciembre de 1999.

SECCIÓN 2

UNIDAD DE ANÁLISIS.

2.1 ANTECEDENTES.

Banco Santander Mexicano, como se dio a conocer en la sección correspondiente a la Unidad de Estudio, tiene sus orígenes en lo que se conoció en su momento como Banco Mexicano y más aun como Banco Mexicano Somex.

En estos dos últimos, como en todas las instituciones bancarias, siempre ha existido un área dedicada al análisis de riesgos, sin embargo dichas áreas tenían una estructura un tanto diferente al que hoy conocemos, ya que las áreas encargadas de esta función estaban dispersas en varias áreas funcionales del Banco.

Por otro lado, la forma de llevar a cabo el análisis de riesgo era más flexible y sencilla, debido entre otras cosas, a las expectativas que en esos momentos se tenían sobre la economía del país.

A partir del inicio de operaciones como Banco Santander Mexicano en abril de 1997, se inició la transformación agrupando, en primer lugar a las áreas involucradas para conformar un área integral y definiendo sus funciones de acuerdo a la naturaleza de dicha área, dando como resultado lo que hoy conocemos como el área de Riesgos, misma que se describe a continuación.

2.2 DIRECCIÓN DE RIESGOS

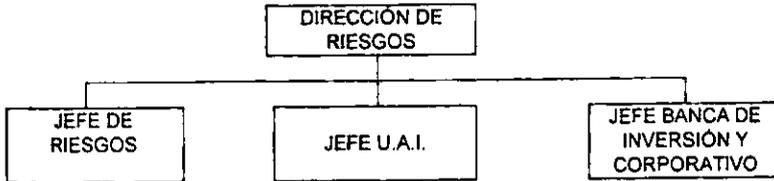
Para efectos del presente estudio de caso, la unidad de análisis será el área de Riesgos de Banco Santander Mexicano S. A., la cual por su naturaleza y por la importancia que esta actividad representa para el Banco, depende directamente de la Dirección General, ya que es la encargada del desarrollo y la correcta aplicación de cualquier riesgo que se asuma.



El punto de partida de la política de riesgos es la manifiesta voluntad de aunar tradición (la prudencia como punto de partida) con innovación (flexibilidad ante nuevas técnicas, mercados, productos, etc.).

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Dirección de Riesgos está organizada de acuerdo con la siguiente estructura:



A su vez la Jefatura de Riesgos está dividida en 2 Jefaturas de Zonas Regionales que mantienen contacto con las 6 Divisiones Regionales y 3 Jefaturas especializadas.

DISTRIBUCION DE LAS ZONAS REGIONALES



- Zona 1- NOROESTE
- Zona 2- CENTRO - OCCIDENTE.
- Zona 3- NORTE - NORESTE.
- Zona 4- METROPOLITANO - TOLUCA.
- Zona 5- PUEBLA - SUR.
- Zona 6- VERACRUZ - SURESTE - PENINSULAR.

2.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

Las principales funciones y responsabilidades en materia de riesgos de estos órganos, así como de otros sin facultades para la autorización de operaciones de riesgo son:

Comité Ejecutivo de Crédito

- Determina la estrategia de inversión del Grupo.
- Define las directrices de la política de riesgos
- Decide operaciones que excedan los límites de las facultades concedidas a los niveles inferiores.
- Otorga facultades discrecionales de riesgo, tanto personales como en favor de los distintos Comités de Crédito (Central y Regional).

Dirección de Riesgos

Sus principales responsabilidades son:

- Transmitir la política de riesgos, vigilando su adecuada aplicación y desarrollo en la Red.
- Estudiar y proponer al Comité Central o Ejecutivo de Crédito, la autorización o denegación de aquellas operaciones que, por superar las facultades del Comité Regional de Crédito, planteen las Zonas Regionales.
- Controlar y seguir toda la inversión del Grupo.
- La unificación de los criterios de riesgos, definición de políticas, coordinación y responsabilidad del correcto desarrollo de la gestión global de todos los riesgos del Grupo.

Para cumplir estas responsabilidades desarrollará las siguientes funciones:

- Informar al Comité de Crédito las propuestas de otorgamiento de facultades discrecionales de riesgos (tanto personales como en favor de los Comités de Crédito), que formule la Dirección General de Banca Comercial (también para el supuesto de las filiales), así como las propuestas de constitución de dichos Comités de Crédito.
- Facilitar los medios materiales y los apoyos humanos necesarios, evitando la dispersión de esfuerzos.
- Contacto permanente con la Red.
- Dirigir adecuadamente los medios informáticos relacionados con operaciones de riesgo.
- Coordinar inter-organizaciones
- Decidirá respecto a la información facilitada por Auditoría y Control y podrá realizar directamente inspecciones de riesgos.
- Coordinar con la Unidad de Activos Irregulares (U.A.I.), la recuperación de la cartera vencida.
- Definir los temas de formación específica de riesgos, conjuntamente con D.G. de Banca Comercial y con la Dirección de Recursos Humanos.

- Mantener los mecanismos necesarios para el seguimiento y control de los riesgos en curso, posiciones irregulares, operaciones morosas, precontenciosas y fallidas, en colaboración con la Jefatura Técnica y la U.A.I.
- Aquellos asuntos de interés que esporádicamente le asigne el Comité Ejecutivo de Crédito y la Dirección General.

Comité Central de Crédito

- Este Comité sesionará constantemente, decidiendo operaciones que excedan los límites de las facultades concedidas a niveles inferiores.
- Examinará las operaciones a presentarse en el Comité Ejecutivo de Crédito.

Comité Regional de Crédito

- Decidir operaciones de riesgos dentro de los límites discrecionales que le hayan sido conferidos.
- Plantear a la Jefatura Central de Riesgos aquellas operaciones que por exceder de los límites propios, deban ser sometidos a la decisión del Comité Central o Ejecutivo de Crédito.
- Cuidar el correcto funcionamiento de los procesos operativos.
- Adoptar los medios oportunos para que, al menos una vez al año, sean revisados todos los riesgos de la Zona Regional.
- Vigilancia y seguimiento periódico de las operaciones morosas (quincenalmente) y precontenciosas (semanalmente).

Jefe Regional de Riesgos

- Responsable máximo del control y seguimiento global del riesgo de su Zona Regional.
- Resolverá y, en su caso, propondrá al Comité Regional de Crédito, las operaciones planteadas por el escalón inferior.
- Tutela de Grandes Riesgos en su Zona Regional, carentes de Unidades de este tipo.
- Ser miembro del Comité Regional de Crédito de su Zona Regional, actuando como ponente.
- Control, seguimiento global e información de las operaciones irregulares, morosas y precontenciosas.
- Dirección técnica del Departamento de Riesgos.
- Informar operaciones autorizadas dentro de sus facultades personales.
- Propuesta de las facultades de las Comisiones de Préstamos de las oficinas, de acuerdo con el Director de Área.
- Informar al Comité Regional de Crédito de su Zona Regional sobre.

- Evolución del riesgo.
 - Comportamiento de las carteras.
 - Morosidad y precontenciosos.
 - Suspensión de pagos y quiebra de clientes y no clientes.
 - Visitas a sucursales y a clientes y no clientes.
 - Evolución de la recuperación de la cartera.
 - Cumplimiento de la normatividad de crédito conforme a las disposiciones de las autoridades competentes.
- Enlace entre la Jefatura Central de Riesgos y el Comité Regional de Crédito.
 - Transmitir la política de actuación a las sucursales dependientes.
 - Apoyo a los Directores de Banca Empresas y Particulares mediante el estudio de operaciones de su esfera de actuación (para ello contarán con especialistas de riesgos dedicados a este cometido).
 - Análisis e informe de las "Firmas en Vigilancia Especial" (F.E.V.E.)

Oficial de Crédito

Existirán dos tipos de Oficiales de Crédito: los Oficiales de Crédito de Banca de Empresas, que como su nombre lo indica, verán los riesgos de empresas. Por otro lado, los Oficiales de Crédito de PYMES y Particulares, enfocados al riesgo para el consumo masivo

- Estudio control y seguimiento de los riesgos de las Sucursales encuadradas en su zona.
- Dejar constancia escrita en el expediente de su opinión sobre todas las operaciones analizadas en su zona.
- Controlar y vigilar las operaciones irregulares y en morosidad e informar sobre las mismas.
- Informar sobre visitas realizadas
- Analizar, a través del SENICREB, los incrementos de riesgos de clientes suyos superiores al 25%, e informar de su resultado al Jefe Regional de Riesgos.
- Custodia y orden de los expedientes

Directores de Empresas, Pymes y Particulares.

- Ser miembro del Comité Regional de Riesgos y actuar, ocasionalmente (previo despacho con el Jefe Regional de Riesgos), como ponente en las mismas.
- Recabar de los oficiales de crédito (de Empresas y de PYMES y Particulares), el estudio de operaciones que le corresponda resolver.
- Control y seguimiento de la calidad global del riesgo de las sucursales de su ámbito, con el apoyo de los Oficiales de Crédito.

SECCIÓN 3

MARCO TEÓRICO

3.1 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

El Sistema Financiero es el conjunto de instituciones que se encargan de proporcionar financiamiento profesional a las personas físicas y morales y a las actividades económicas del país. Está formado por el conjunto de bancos y organizaciones que se dedican al ejercicio de la banca y funciones inherentes; a estas últimas también se les llaman Intermediarios Financieros no bancarios.

El sistema financiero integra de hecho el mercado de dinero (oferta y demanda de dinero) y el mercado de capitales (oferta y demanda de capitales).

De acuerdo con la Subsecretaría de la Banca Nacional de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las instituciones de crédito tienen los siguientes objetivos:

- Fomentar el ahorro nacional;
- Facilitar al público el acceso al crédito;
- Canalizar eficientemente los recursos financieros;
- Promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados financieros internacionales;
- Procurar un desarrollo equilibrado del sistema bancario nacional y una competencia sana entre las instituciones bancarias;
- Promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión como especialidad de cada institución de banca de desarrollo, en las respectivas leyes orgánicas

FUNCIONES:

- Recibir depósitos a la vista, ahorro y a plazo;
- Aceptar préstamos y créditos;
- Emitir bonos bancarios y obligaciones;
- Constituir depósitos en instituciones de crédito y financieras del extranjero;
- Efectuar descuentos y otorgar créditos incluso a través de tarjetas de crédito;
- Operar con valores;
- Operar documentos mercantiles por cuenta propia;
- Prestar servicios de cajas de seguridad;
- Operar con oro, plata y divisa;
- Practicar operaciones de fideicomisos;
- Expedir cartas de crédito y realizar pagos por cuenta de clientes, y otras.

EVOLUCIÓN.

Para hablar de la evolución del sistema financiero, tenemos que remontarnos al año de 1897 porque precisamente en ese año se expidió la Ley general de Instituciones de Crédito, que clasifica a las instituciones de crédito en:

- Bancos de emisión o comerciales.
- Bancos Hipotecarios.
- Bancos refaccionarios, y
- Almacenes generales de Depósito.

En 1910 surge la Bolsa Mexicana de valores de México; para ese año existía 24 bancos de emisión, cinco refaccionarios y la Bolsa.

En 1919 con base en la Constitución, se organiza un nuevo sistema financiero y ya para 1920 existían 25 bancos de emisión, tres hipotecarios, siete refaccionarios y la Bolsa de valores.

En 1925 se reorganiza el Sistema Financiero y se emite la Ley general de instituciones de crédito, al mismo tiempo que se funda el banco de México.

En 1928, nace la Asociación de banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria. En 1931, se emite la Ley orgánica del Banco de México que lo faculta para la emisión monopólica de circulante.

En el sexenio cardenista se crearon: Nacional Financiera, el Banco Nacional de Crédito Ejidal y el Banco nacional de Comercio Exterior.

En 1941 se emite una nueva Ley orgánica de Banco de México y la Ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.

En 1946 se crea la Comisión nacional de Valores y en 1954 se emite la Ley de la Comisión nacional de valores.

En las décadas de 1950 y 1960, la banca no tuvo grandes cambios, aunque conviene destacar que Nafinsa, hoy Nafin, y el Banco de México jugaron un papel más importante dentro del sistema financiero. Al mismo tiempo, la banca privada comercial siguió creciendo y desarrollándose extraordinariamente.

El 23 de diciembre de 1974 fue modificada la Ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, que permiten el funcionamiento de la banca múltiple, con lo cual se agrupan todas las funciones de la banca especializada.

La banca múltiple para ese entonces permite la creación de recursos monetarios y financieros, consolidando grandes consorcios que abarcaban empresas industriales, mineras, comerciales, turísticas, de construcción, etc.

El 1° de septiembre de 1982, bajo el argumento de que la banca no cumplía con sus funciones encomendadas, según las autoridades monetarias, se anuncia la nacionalidad de la banca, que se hace mediante un decreto de expropiación y el pago de una indemnización a los antiguos propietarios.

Los tres objetivos principales de la nacionalidad de la banca según Carlos Tello, fueron:

1. Fortalecer el aparato productivo y distributivo del país para evitar que la crisis financiera los afecte aún más.
2. Contribuir a detener las presiones inflacionarias
3. Dar seguridad a los ahorradores y apoyar en especial a los pequeños ahorradores y cuentahabientes de las instituciones de crédito del país ya nacionalizados.

SITUACIÓN ACTUAL.

Finalmente y de manera general, podemos decir que en 1992 se marca el regreso nuevamente de la banca a manos de particulares. A partir de ese momento y hasta la fecha los bancos han venido sufriendo una serie de cambios que se han visto obligados a modificar y actualizar sus sistemas de calificación de clientes para el otorgamiento de créditos y al mismo tiempo reforzar algunos aspectos legales encaminados a evitar que siga creciendo la cartera vencida.

Todos estos cambios, sobre todo los primeros han influido de manera directa en la situación actual en la los bancos comerciales no están abiertos al crédito con recursos propios y no aceptan fondear recursos de la banca de desarrollo porque éstas no comparten el riesgo. Al mismo tiempo, la banca de desarrollo tiene excedentes de recursos que son improductivos y que no puede colocar en el mercado por la situación antes descrita.¹

¹ Fuente: SALDAÑA y Alvarez, Jorge, *Manual del Funcionario Bancario, Ensayo práctico de las operaciones de las Instituciones de Crédito*. México: Jorge Saldaña y Alvarez, Editores, 1997.

3.2 LA NECESIDAD DE UNA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Mientras que algunas empresas asumen pasivamente los riesgos financieros, otras intentan crear una ventaja competitiva por medio de una exposición juiciosa a estos tipos de riesgos. En ambos casos, sin embargo, los riesgos financieros deberían ser vigilados cuidadosamente, ya que significan un alto potencial de pérdidas financieras importantes.

El riesgo puede definirse como la volatilidad de resultados inesperados, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos.

Un entendimiento cabal del riesgo permite que los administradores financieros puedan estar en condiciones de planear adecuadamente la forma de anticiparse a posibles resultados adversos y sus consecuencias, y de este modo, estar mejor preparados para enfrentar la incertidumbre futura sobre las variables que pudieran afectar sus resultados; esto a su vez, les permite ofrecer mejores precios o condiciones que su competencia.

La administración del riesgo es el proceso mediante el cual se identifica, se mide y se controla la exposición al riesgo. La administración del riesgo financiero se ha convertido en una herramienta esencial para la supervivencia de cualquier negocio.

La globalización del comercio forzó a las empresas a reconocer la verdadera naturaleza internacional de la competencia. Como resultado, las empresas ya no pueden permitirse seguir ignorando los riesgos financieros.

El riesgo de crédito se presenta cuando las contrapartes están poco dispuestas a o imposibilitadas para cumplir sus obligaciones contractuales. Su efecto se mide por el costo de la reposición de flujos de efectivo si la otra parte incumple.²

La administración del riesgo de crédito tiene tanto aspectos cualitativos como cuantitativos; La determinación de la credibilidad de una contraparte es la composición cualitativa, así como los avances recientes han conducido a la valuación cuantitativa del riesgo de crédito.

² Administración de Riesgos, Revista Contaduría Pública, noviembre 1999, número 327.
Value at Risk, Jonon Philippe, Limusa

3.3 EL ANÁLISIS DE RIESGOS.

El riesgo no puede eliminarse totalmente. Si se pretendiera que todas las operaciones de crédito ofrecieran el máximo de seguridad, la actividad bancaria se trabaría en una serie de indagaciones y recaudos lentos y costosos, además de rechazar muchas de interés por su rentabilidad o importancia para el país.

Debido a lo anterior, algunos autores ya han establecido algunas metodologías tendientes a aminorar el riesgo y sus consecuencias, algunas de las acciones que contemplan dichas metodologías son las siguientes:

DIVERSIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.

Puesto que algún riesgo siempre se corre, lo natural es que se diversifique, entendido esto en dos sentidos

Diversificación interna, esto es, entre distintas operaciones y entre distintos clientes. Se trata de no concentrar demasiados recursos crediticios en un mismo sector o empresa, que en caso de quebrar o experimentar dificultades le crearían serios problemas al banco. Incluso se ha observado un exceso de generosidad hacia algunos clientes que puede incitarlos a operaciones dudosas que de alguna manera repercutarán contra la entidad financiera.

Bien conocido es también el peligro de que un porcentaje considerable de la cartera se oriente hacia la actividad agrícola, y más concretamente al monocultivo, ya que el fracaso de una temporada significa secuela de penurias para los productores y problemas para los bancos. Por último, es de señalar que algunas quiebras bancarias de resonancia en el país e internacionalmente estuvieron ligadas a una o muy pocas personas con alto nivel jerárquico, en la entidad.

Claro que tampoco lo opuesto es lo ideal, ya que la atomización genera otros riesgos ante la imposibilidad de un conocimiento acabado de los clientes, además de los mayores costos operativos. Lo mismo, ocurre con la diversificación sectorial o territorial, a la que debe ponerse un límite ponderando las ventajas que ofrece cierto grado de especialización. En el primer aspecto, o sea la diversificación de *la clientela*, se han difundido pautas en los bancos o impuestas por los bancos centrales, estableciendo topes máximos de asistencia a una sola firma.

En cambio la distribución por *actividades* es menos factible de regular y ha de quedar sujeta al buen criterio de cada banquero en función del mercado en el que actúa.

Otra medida preventiva consiste en la diversificación de las operaciones según su *riesgo*. Algunas son muy seguras pero por lo mismo poco rentables, otras son poco atractivas en el primer sentido, pero el banquero puede encontrar que si las acepta, tomando los debidos recaudos, obtendría muy buenas Ganancias. Por otra parte, entre esto últimas se encuentran muchas vinculadas con actividades que es de interés general fomentar. No es cuestión entonces de vegetar como empresa limitándose a la operatoria rutinaria, muy segura y poco rentable, ni tampoco de lanzarse a la aventura del negocio bancario. Cada banquero ha de encontrar la diversificación óptima de su cartera en este sentido.

Diversificación entre entidades. Este principio aconseja que los compromisos por un monto muy grande para una entidad o de cierto riesgo, pero, no obstante interesantes, sean asumidos conjuntamente con otras entidades. Esto, puede hacerse mediante un acuerdo explícito entre ellas o sin él, ya que el cliente se verá forzado a recurrir a otras fuentes de crédito. Es la vía usual para obras de infraestructura y otros proyectos de elevado costo, precisamente los fundamentales para el desarrollo del país, que de otra manera quedarían sin financiación.

ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN Y DEL CLIENTE.

Parecerá casi perogrullesco pero conviene decirlo: la mejor manera de prevenir los riesgos es estudiar cuidadosamente cada operación de crédito incluido el peticionante. Ello exige indagar en los tres aspectos mencionados -el de la moral, de la situación económico-financiera de la firma y de la eficiencia empresarial-, de modo que no es tarea que pueda improvisarse. Para cumplirla han de existir dos sectores especializados:

- 1) El encargado de analizar aquellos elementos que, prescribiendo de la operación en sí, permiten una apreciación objetiva los factores de riesgo, en especial los balances y otras informaciones notables y vinculadas con la evolución de la empresa; y
- 2) el que estudia la operación misma, con el aporte anterior y de otras fuentes. Es el primero el que interesa a los propósitos que estamos considerando, y el incluso suele denominarse Oficina de Riesgos. Una figura que en parte condensaba los conocimientos y apreciación a que llevan los estudios en este sector ha sido la del "credit-man", bien conocido en la banca norteamericana y encargado, con carácter consultivo, de las referencias sobre los clientes.

No hace falta explicar las razones que justifican mantener separadas las dos funciones: la de evaluar técnicamente el riesgo, distanciándose hasta cierto punto de cada solicitud, y la de analizar la operación misma en todas sus facetas y resolverla.

El análisis en cuestión comprende cuatro etapas:

1. La reunión de antecedentes de la empresa formando un expediente con las referencias básicas, entre ellas las operaciones que realiza, capital, evolución de las ventas, proveedores y clientes, balances, etc. y también su comportamiento como deudor de otras entidades financieras, recurriendo a veces a los servicios de agencias idóneas (Ejemplo: Buró de Crédito).
2. El análisis de estos elementos, en especial los que permitan conocer la situación económico-financiera y la capacidad de la firma para endeudarse.
3. Complementariamente cabe evaluar la validez de los antecedentes y conclusiones para el futuro inmediato, atendiendo a las perspectivas de la firma y del sector donde actúa. Ha ocurrido más de una vez que un análisis muy completo y del mayor rigor técnico sea desechado de un plumazo porque se ha descuidado o no se ha sabido ver la importancia de algún factor que cambiaría radicalmente la situación de la empresa.
4. Cumplidas las tres etapas vendrá la del análisis de la operación en sí, centrándose en los aspectos de costo del financiamiento, garantías, formalidades a cubrir, amortización.

Cuando se revisa la cartera morosa de las entidades casi siempre hay deficiencias en alguno de estos puntos.

Las garantías

Si el riesgo está presente en todo crédito, aunque sea en mínima parte, es lógico que el banco pretenda tomar ciertos recaudos al concertarlo. Que sean grandes o pequeños, de uno u otro carácter, dependerá del grado de riesgo que se haya atribuido a la operación. Pues bien, a esos recaudos, definidos con la latitud que les hemos hecho, denominamos garantías. También es un tema cuyo tratamiento en detalle será hecho en parte, pero vale la pena advertir una vez más que con las garantías el banquero trata de "cubrirse", de resarcirse en caso de un eventual incumplimiento del deudor, sin eliminar con ello el peligro de que ocurra.

No obstante, alguna influencia tienen en el riesgo mismo al obrar como un disuasivo de conductas perniciosas para el banco. En efecto, el solo hecho de existir algo más que un compromiso general, es decir, que se haya complementado con una prenda o hipoteca o cualquier otra garantía que afecte los bienes del deudor, sus ingresos o su prestigio, constituye un elemento que presiona en favor del cumplimiento de sus obligaciones.³

³ Fuente: RODRÍGUEZ, Alfredo C., *Técnica y Organización Bancarias*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá, 1993.

3.4 EL RIESGO.

CONCEPTO

Generalmente, son dos los objetivos relacionados con la actividad empresarial: la maximización de utilidades y la maximización del valor de la empresa. Además se han propuesto otros objetivos tales como alcanzar una determinada participación de mercado, cierta innovación, productividad crecimiento, etc. Sin embargo estos objetivos secundarios no pueden comprenderse sin la maximización de las utilidades.⁴

Se entiende por empresa toda unidad de producción y comercialización de bienes y servicios que organiza los diversos factores económicos con la perspectiva de alcanzar determinados objetivos

Para conseguir los objetivos de la empresa es necesario invertir, esta inversión lleva consigo un riesgo

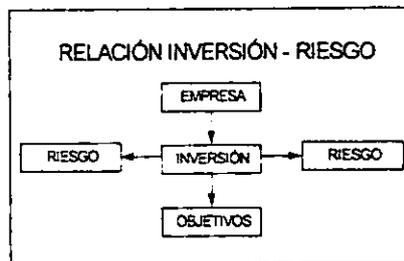
Existen diversas definiciones de la palabra riesgo, siendo la más común: peligro o contingencia de un daño

Abstractamente, asociamos el riesgo al peligro, a la posibilidad de que ocurra algo desagradable o indeseable. Este resultado no puede deberse a causas naturales o puede ser consecuencia de un hecho, aventurarse o hacer algo.

El riesgo se relaciona también con la incertidumbre. Hay incertidumbre cuando no tenemos la certeza de algo que ha ocurrido o está ocurriendo y cuando desconocemos lo que puede suceder. Esta incertidumbre genera la duda.

El riesgo es por lo tanto, el grado de incertidumbre que soporta cualquier inversión y que hay que tratar de percibir e identificar.

En el mundo empresarial se analiza el riesgo pensando en el peligro de que se produzca una pérdida. Para que la empresa consiga sus objetivos, debe invertir, y esa inversión conlleva un riesgo. Se puede, por tanto, hablar del binomio Inversión - Riesgo:



La actividad empresarial de las entidades financieras no es ajena al esquema propuesto.

⁴ Fuente: RODRÍGUEZ, Alfredo C., *Técnica y Organización Bancarias*, Ediciones Macchi, Buenos Aires- Bogotá, 1993.

Si observamos el Balance Consolidado de los bancos al final de un ejercicio, apreciamos que el Activo (inversión) está formado por los siguientes rubros:

- Caja y Banco de México.
- Inversiones en valores.
- Inversión Crediticia.
- Fijo o inmovilizado.
- Acciones en cartera.
- Cuentas diversas.

Además, existen las cuentas de orden, que registran compromisos y contingencias contraídas por el Banco.

Toda la inversión está sujeta al riesgo. Se puede hablar, por lo tanto, de un riesgo en sentido amplio, que sería el grado de incertidumbre que soportarla cada una de las inversiones realizadas por el Banco, incluido el derivado de las cuentas de orden. Sobre él, incidirán diversos factores como: la política gubernamental, las fluctuaciones de los precios, las tasas de interés, el tipo de cambio, la tecnología, etc.

En el presente caso nos ocuparemos del riesgo tal y como es entendido en el mundo bancario o riesgo en el sentido estricto, es decir, el que se refiere a la inversión crediticia. Será el grado de incertidumbre que soporta la inversión crediticia y el derivado de las cuentas de orden, avales, garantías y cauciones prestadas, créditos documentarios, etc. Esta inversión representa un porcentaje importante de la inversión total de un Grupo Financiero. De ahí la importancia de su estudio.

TIPOS DE RIESGO

Los riesgos pueden encuadrarse, en líneas generales, bajo las tres categorías primarias siguientes:

- **Riesgo de Mercado** – Es el riesgo de pérdida debido a cambios adversos en los mercados financieros (ej.: cambios en las tasas de interés y/o en los tipos de cambio) en los que participe Banco Santander Mexicano.
- **Riesgos de Crédito de la Contraparte** – El riesgo de incumplimiento de pago debido a cambios en la capacidad o intención de la contraparte de cumplir sus obligaciones, resultando en una pérdida financiera.
- **Riesgo Operacional** – Es el riesgo de que se produzca una pérdida financiera debido a acontecimientos inesperados en el entorno operativo general del Banco (ej.: errores de procesamiento de operaciones).
- **Riesgo Legal** – Es el riesgo de que una transacción no sea válida o ejecutable en función de la legislación de los países de residencia de las distintas contrapartidas o el riesgo de que éstas no tengan capacidad suficiente para comprometer a sus instituciones. Asimismo se refiere al riesgo de que la inexistencia, falta de integridad o de corrección de la documentación de las operaciones de tesorería y mercado de capitales, perjudique el normal funcionamiento del negocio o el correcto y completo desarrollo de las operaciones.

FILOSOFIA DEL RIESGO

La filosofía del riesgo proporciona las líneas de actuación para realizar operaciones en el mercado. El propósito de estos principios es servir como guía de comportamiento y como refuerzo de la cultura de riesgo. La filosofía del riesgo trata el nivel de tolerancia del riesgo, los tres elementos de riesgo primarios y el enfoque organizativo asociado.

RIESGO DE MERCADO

- 1 Solamente se realizarán transacciones en productos y mercados en los que poseamos conocimientos y una capacidad que proporcionen una gestión del riesgo eficaz y proactiva, es decir, la habilidad para identificar, captar, medir, controlar e informar de todos los riesgos relacionados e inherentes.
- 2 Solamente se operará en instrumentos financieros con la suficiente liquidez que permitan la normal ejecución de las operaciones, sin que impliquen distorsiones en su precio o en su costo.

RIESGO DE CRÉDITO DE LA CONTRAPARTE

- 1 Se observará, evaluará y controlará continuamente nuestra exposición al riesgo de crédito en relación con las contrapartes, operando con entidades con una alta reputación y calidad de crédito. No comprometeremos la calidad del crédito por oportunidades de beneficios potenciales.

RIESGO OPERACIONAL

- 1 Se mantendrá un nivel de operaciones (ej.: personal, sistemas) que sea consistente con la actividad actual y proyectada del negocio.
- 2 Solamente se iniciarán actividades operativas de Tesorería con una infraestructura de control establecida (ej.: sistemas, personas) y un adecuado nivel de conocimientos y experiencia.
- 3 No se realizarán operaciones en actividades de negociación sin una adecuada infraestructura operativa y de control del riesgo adecuados.

RIESGO LEGAL

- 1 Se documentarán, a la mayor brevedad, todas las operaciones realizadas en productos derivados con las diferentes contrapartidas interbancarias y se procurará establecer acuerdos marco con las mismas que incluyan todos los productos derivados, con objeto de poder beneficiarse de las compensaciones de riesgos permitidas por las diferentes legislaciones.
- 2 Se investigará y comprobará la validez y ejecutabilidad de las transacciones que se realicen de acuerdo con las legislaciones de los diferentes países de residencia de las contrapartidas interbancarias con las que se opere.
- 3 Se investigará y comprobará la capacidad de las diferentes contrapartidas interbancarias para comprometer a sus respectivas instituciones.

MODALIDADES DEL RIESGO

Existen diversos criterios para clasificar el riesgo. Aquí, haremos referencia a algunos de ellos:

Criterio objetivo

Este criterio atiende al origen del riesgo, a su causa:

- a) Salida de fondos, o aportación de efectivo (inversión crediticia), representada por las siguientes operaciones:
 - Créditos
 - Líneas de sobregiro (anticipos facilitados a la clientela).
 - Otras (operaciones que se realizan en forma ocasional y que no están al amparo de una línea de crédito establecida).

b) Sin salida de fondos, o aval bancario, materializable a través de compromisos adquiridos ante terceros por cuenta de los clientes:

- Garantías prestadas por cuenta de un cliente.
- Apertura de créditos documentarios de importación y exportación.
- Otros.

En estos supuestos también existe riesgo, pues, aunque inicialmente no haya salida de fondos, podría producirse el desembolso si el cliente incumpliese con su obligación, ya que, entonces, el Banco tendría que hacer frente al compromiso contraído.

En realidad, este criterio es el que se desprende de las normas contables. A las operaciones de riesgo también se les conoce como "operaciones activas".

Las entidades financieras recogen el mismo en sus balances:

- Inversiones crediticias: con salida de fondos (cuentas de Activo).
- Riesgo de firma: sin salida de fondos (cuentas de orden).

Criterio subjetivo

En virtud del mismo, el riesgo se clasifica en función de los segmentos del mercado a los que se dirige la inversión crediticia:

- Riesgo de Banca de Particulares (carteras masivas, de pequeños importes por operación).
- Riesgo de Empresas - PYMES - (carteras más reducidas que las anteriores, de importes más elevados).
- Riesgo de Grandes Empresas - Banca Corporativa - (carteras de pocos clientes, de importes elevados).
- Otros.

No se refleja este criterio en la contabilidad oficial de las entidades financieras. Sin embargo, su consideración es muy importante como consecuencia de los actuales planteamientos estratégicos del negocio bancario (segmentación, diversificación e internacionalización). Para poder competir eficazmente en el actual mercado financiero, cada vez más competitivo y agresivo, hay que segmentar el mercado. Solo así podremos adecuar nuestros servicios y productos a la demanda de cada segmento de la clientela identificada.

a) Por sectores

Este punto toma en cuenta los destinatarios de la inversión:

- Sector Privado.
- Sector Público.

b) Por las garantías

Este criterio atiende al tipo de garantía que cubre el riesgo:

- Personal.
- Real.

c) Por la situación

En su caso, según el estado en el que se encuentre la operación de riesgo objeto de nuestro análisis:

- Al corriente.
- Vencida.
- Morosa o de cobro dudoso.
- Fallida, castigada o irrecuperable.

CRITERIOS PARA LA INVERSIÓN CREDITICIA

El riesgo de nuestra inversión crediticia se asienta sobre cuatro pilares básicos o criterios decisivos.

Diversificación: La inversión debe dimensionarse de la manera más óptima posible. Esto se consigue mediante la presencia en todos los mercados y repartiendo el riesgo en el mayor número de clientes.

Seguridad: Debe perseguirse el buen fin de la operación, es decir, que en el tiempo y forma pactados se obtenga el reembolso de las cantidades prestadas, sus intereses y comisiones. Esto dependerá en gran medida de la solvencia y de las garantías que aporte la clientela.

Capacidad de pago o liquidez: El cliente deberá tener capacidad de pago o reembolso suficiente para la devolución de los fondos que el Banco le concedió, ya que éste, a su vez, deberá cubrir sus otros compromisos, además de los que tiene con el Banco. Por lo tanto, se deben buscar inversiones recuperables en el plazo pactado.

Rentabilidad: Deberá optimizarse la productividad de las inversiones realizadas, instrumentando las operaciones de la forma más beneficiosa posible, para así cubrir los costos y además, obtener un excedente sobre éstos, directa o indirectamente, es decir, por la remuneración cobrada o por las compensaciones que se deriven y/o pacten.

3.5 LA ADMINISTRACIÓN GLOBAL DEL RIESGO.

Las instituciones a la vanguardia de la administración de riesgos han establecido comités de administración global de riesgos, que reportan directamente a la alta dirección. Debido a que operan con independencia de las funciones corporativas del negocio, los administradores de riesgos pueden establecer, y hacer cumplir, límites de posición para los operadores y para las unidades de negocio, las cuales ahora pueden ser evaluadas en términos de su desempeño ajustado al riesgo.

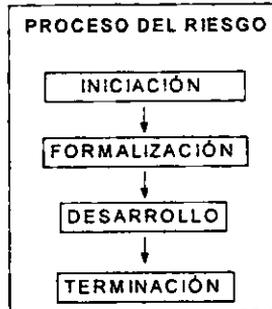
Para la administración del riesgo de crédito, la centralización también se ha vuelto esencial.

Las instituciones financieras fueron las primeras en supervisar de manera centralizada la exposición de la contraparte y los riesgos del país y del mercado a lo largo de todos los productos y todas las ubicaciones geográficas. Sin embargo, los administradores de activo y las empresas no financieras también se benefician de los sistemas globales de riesgo.

3.6 LAS FASES DEL ANÁLISIS DE RIESGOS.

El riesgo es algo vivo. Se origina, como vimos anteriormente, por la salida de fondos o por la asunción de compromisos. Como todo "ser vivo", atraviesa un ciclo o proceso vital. Se puede hablar, por tanto, de un proceso de operaciones de riesgo o proceso crediticio, cuya causa última la encontramos en la propia esencia del negocio bancario.

Las fases del proceso general del riesgo son:

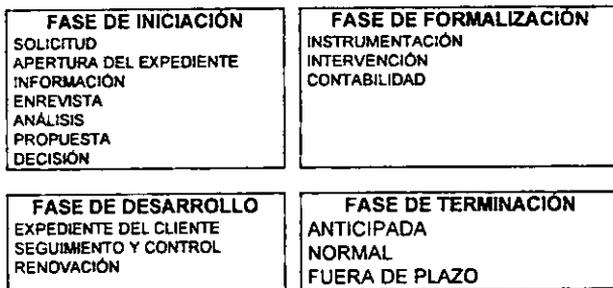


En principio, todas las operaciones de riesgo pasan por estas fases. No se trata de captar un cliente o una operación y olvidarse de ella, sino de ser conscientes de su dimensión temporal.

El tiempo que transcurre desde el inicio a la terminación dependerá de los plazos que se pacten y de la operación de que se trate.

Todo los directivos y especialistas relacionados con el área de riesgos han de conocer con profundidad las diversas fases por las que atraviesa una operación.

Las etapas más importantes de las cuatro fases descritas son:



En esencia, estas fases y etapas son válidas para cualquier operación de riesgo, sin perjuicio de las importantes diferencias que pueden apreciarse en los ciclos de los riesgos de los diferentes Segmentos, y más concretamente entre el de Particulares (carteras masivas, con operaciones de pequeños importes) y los de empresas, sean éstas pequeñas, medianas o grandes (carteras de pequeño volumen de clientes e importes elevados).

Antes de iniciar la exposición de cada una de las fases y de sus etapas correspondientes conviene puntualizar lo siguiente:

La estructuración y el orden dados persiguen una finalidad didáctica, siendo útil como hilo conductor. Esto quiere decir que pueden darse casos en los que la secuencia de una operación difiera de la reflejada en los cuadros anteriores.

El orden de las etapas, que nos sirve para adentrarnos en el proceso crediticio es el de riesgos (no el puramente comercial).

La terminología empleada puede no ser coincidente con la empleada en cada uno de los Segmentos y Filiales del Banco. En todo caso, pretende ser armonizadora.

FASE DE INICIACIÓN

Si bien el riesgo de las operaciones activas nace cuando éstas se formalizan, son muy importantes las etapas previas a dicha formalización, pues, aquí será mayor o menor según la incorrección/corrección de éstas. Una solicitud mal planteada, unas fuentes de información deficientes, un inadecuado conocimiento del cliente, un análisis erróneo, una decisión sin fundamento, etc., pueden traducirse en un mayor riesgo y, en última instancia, en una pérdida irreparable. De ahí que haya que hacer especial hincapié en la Fase de Iniciación del Riesgo.

La duración de esta Fase (desde la recepción de la solicitud hasta la decisión) varía según Segmentos y productos. Así, en la Banca de Empresas se aprueban operaciones en 1,2....15 o más días. En Banca de Particulares hay productos, como el Crédito Servicio, para los que se establece una plazo máximo de concesión/denegación de 48 horas.

A) SOLICITUD

El proceso del riesgo se inicia con la recepción en nuestras Sucursales de la solicitud del cliente y en su caso, de alguna documentación (desde una perspectiva comercial, es frecuente la existencia de una o varias entrevistas previas, sobre todo en la Banca de empresas).

Antiguamente, las entidades financieras esperaban que los clientes demandasen los productos de activo. Si se trataba de "no clientes" lo más probable es que se les denegase o que se les aconsejase acudir a su banquero habitual. Hoy, la fuerte competencia del sector, que es consecuencia de un cúmulo de factores (incremento del consumo, desarrollo de técnicas publicitarias, etc.), ha impulsado los ofrecimientos de operaciones de activo dirigidos tanto a clientes como a no clientes.



Las solicitudes pueden ser tanto verbales (más frecuentes en el caso de empresas) como escritas (especialmente en el Segmento de particulares). Sin embargo, la tendencia actual en muchas entidades es la generalización de las solicitudes escritas (las normas comunitarias y nacionales de defensa del consumidor apuntan en esa dirección). En el Grupo Santander existen diversos modelos de impresos, según el tipo de producto e incluso de promoción, en los que deberá constar la firma del cliente. (Solicitud de Crédito).

En cualquier caso, la solicitud, si es escrita, debe reflejar datos de diversa índole:

- Personales (nombre y apellidos o razón social, domicilio, edad o fecha de constitución, R.F.C., número de teléfono, etc.).
- Profesionales (empleo u objeto social, domicilio y teléfono del empleo del negocio, etc.).
- Económicos (solventía).
- Operación (tipo, importe, plazo, destino).

No siempre se reciben las solicitudes directamente en las sucursales. Durante los últimos años ha adquirido un gran auge el "financiamiento indirecto", es decir, la captación de negocio a través de terceros.

Los concesionarios y agentes de automóviles, por ejemplo, nos proporcionan clientes de activo (Crédito Automotriz), particulares o empresas que acuden a los mismos con la intención de comprar vehículos: disponen de impresos del Banco, recogen la firma de los clientes y remiten la documentación a nuestras Sucursales.

Las solicitudes irán acompañadas, generalmente, de documentos e información complementaria, tales como Balances, Estado de Resultados (empresas), nóminas, declaración del Impuesto sobre la Renta, etc. (particulares).

B) APERTURA DEL EXPEDIENTE

Con la solicitud y la documentación aportada, se procederá si todavía no fuera cliente de riesgos, a la apertura del expediente. A él se unirán comentarios, informes, y otras referencias sobre aspectos cualitativos del Cliente, realizadas por el encargado de la relación comercial o por el especialista de riesgos.

La apertura del expediente es independiente de la decisión final que se adopte (aprobada o denegada). Es fundamental que en las Sucursales exista una "memoria histórica", sobre todo, por los cambios de personal y de circunstancias.

C) INFORMACIÓN

En principio, el analista de riesgos contará con la información que reciba del propio solicitante y con aquella otra que pudiera recabar interna o externamente para verificar y ampliar la aportada. Nuestra máxima preocupación será constatar la veracidad y la coherencia de la información.

Suele hablarse de fuentes de información directa e indirecta.

FUENTES DE INFORMACIÓN DIRECTA

a) Información Verbal y Ocular

Indispensable, sobre todo en los Segmentos de empresas, en los que es importante contar con una información más directa y personalizada del cliente y del negocio. Se obtiene telefónicamente, en conversaciones presenciales o mediante visitas a las oficinas/instalaciones del cliente. De las impresiones recibidas por este conducto conviene dejar constancia escrita en el expediente.

b) Información Documental

Declaración de Bienes Patrimoniales Personas Físicas.

A las personas físicas, empresarios individuales, negocios de tipo familiar y avaiistas, suele pedirseles el formato de "Declaración de Bienes Patrimoniales Personas Físicas" (se excluye a las Personas Físicas con actividad empresarial que presentan información financiera de su actividad), en el que, en síntesis, se recogen los siguientes datos:

- Filiación (Datos Generales).
- Activos de fácil realización (bancos e inversiones), Activos fijos (Bienes muebles e inmuebles), Inversiones en acciones no bursátiles, Pasivos de corto y largo plazo.
- Aavales y/o garantías otorgadas y seguros contratados.

Las notas características de este modelo son:

- Consiste en una declaración firmada y actualizada, sirviendo de elemento de prueba en un eventual procedimiento judicial.
- No se refiere a una operación específica, ni establece limitación temporal de su validez para quien los suscribe.
- Se utiliza con una autorización expresa para poder solicitar información ante cualquier autoridad o fuente externa.
- El cliente contrae diversas obligaciones: no comprometer ni vender sus bienes sin dejar libres los que representen, por lo menos, un valor en venta del doble de lo concedido, etc.

Deberemos contrastar y verificar, y en su caso ampliar, la información aportada por el solicitante. La solvencia no se presume, se demuestra.

Como sustituto del formato autorizado, muchas empresas y clientes presentan una relación de sus bienes en una o varias hojas en blanco o con membrete, fechadas y firmadas.

En el Segmento de particulares, donde se imponen los impresos de solicitud –que a su vez sirven de modelo de propuesta-, no es necesario exigir el formato autorizado, pues, aquellos exigen prácticamente la reseña de los mismos datos.

Declaraciones Fiscales

Según el tipo de operación/cliente puede solicitarse una fotocopia (se cotejará con el original) de las declaraciones anuales de Impuesto Sobre la Renta (I S.R.), Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.), Impuesto Al Activo (Impac) y otros ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.). A partir de los datos de los mismos, generalmente mínimos, podremos efectuar comprobaciones de registros, estimar el volumen de ventas, etc.

También deben pedirse fotocopias de recibos del Impuesto Predial, de altas en la S.H.C.P., Cédula de identificación fiscal, etc.

Declaraciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social

En ocasiones puede solicitarse al cliente las constancias de pago de los últimos bimestres, para constatar si está al corriente en el pago de sus obligaciones.

Nóminas

En Banca de Particulares y en algunas de nuestras Filiales se ha extendido la práctica de exigir a los clientes potenciales de un producto fotocopia (cotejada) de la nómina de los dos últimos meses, o bien de la certificación de haberes de la empresa en la que trabaja el cliente. Datos relevantes a observar en la nómina son: antigüedad en el empleo, categoría, salario y tipo de vínculo (contrato indefinido o temporal).

En definitiva, con esta información podemos tener una idea aproximada de la capacidad de reembolso del solicitante

Podría comprobarse telefónicamente, en determinados supuestos, la veracidad de tales datos.

Escrituras de Inmuebles

En los casos de inmuebles, el cliente aportará la escritura de propiedad (inscrita o en trámite de inscripción en el Registro Público de la Propiedad) o el contrato privado de compraventa. En defecto de estos títulos, y cuando la propiedad se encuentre registrada –según manifestación del cliente–, solicitaremos datos registrales (Registro, Tomo, Folio, Finca e Inscripción). Invariablemente se deberá verificar los gravámenes que tengan los inmuebles.

La diferencia esencial entre uno u otro título radica en lo siguiente:

- Escritura inscrita en el Registro: produce efectos frente a terceros (notanado).
- Escritura no inscrita en el Registro: no tiene la fuerza jurídica de la inscrita.
- Contrato privado: no tiene la fuerza jurídica de la inscrita.

Se verificará la titularidad de los bienes, solicitando la información pertinente a nuestro Departamento de Informes de Crédito (generalmente notas simples informativas del Registro, si bien, en determinados casos, podrán pedirse certificaciones registrales). Es importante que en la verificación se comprueben los principales datos del inmueble (dueño, localización, superficie, colindancias, valor, etc.).

- El titular (que sea el acreditado o avalista).
- La superficie (debe coincidir con la que figure en la Relación Patrimonial o solicitud).
- El valor (no nos sirve el precio de compra-venta que figura en el Registro, generalmente muy por debajo del real, debiendo asignarle al bien el valor de mercado que se deduzca de nuestras indagaciones, experiencia en la plaza), o bien avalúo actualizado de BSM.
- Los gravámenes (si fuese hipoteca, deducir su importe del valor de mercado; en caso de embargos hay que prestar especial cuidado, pues aún siendo mínimo el monto por el que pueda responder el bien, en un juicio pudieran adicionarse intereses u otros aspectos que podrían dejar al Banco sin garantía).

La titularidad de valores mobiliarios no se acredita en ocasiones. Para el caso de valores depositados en otros bancos, será conveniente que el cliente aporte los certificados de propiedad o facturas y nosotros comprobar la veracidad de la propiedad (o del usufructo).

Contratos Varios

En ocasiones, conviene pedir a nuestros clientes fotocopia del contrato de alquiler de vivienda o de local de negocio (para comprobar la titularidad del inquilinato, la renta, el plazo,...) de contratos de concesión (concesionarios de vehículos), de representaciones, de prestación de servicios, etc. Estos contratos sirven para delimitar más adecuadamente la capacidad de reembolso.

Estados Financieros

Deberá obtenerse del cliente, de preferencia los cuatro estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variaciones en el Capital Contable y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Se procurará conseguir los estados financieros y sus correspondientes relaciones analíticas de los tres últimos ejercicios y el último interno con antigüedad no mayor a tres meses, para así poder efectuar un análisis más dinámico de la situación económica y financiera de la empresa. De preferencia deberán estar auditados por un despacho de contadores públicos.

Los estados financieros se formularán por los administradores de la empresa como máximo dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio; será obligatorio el dictamen fiscal en determinados supuestos: conforme al artículo 32-A, fracción I del Código Fiscal de la Federación, actualizable anualmente.

De todo lo anterior se deduce que las entidades financieras contarán con una información muy valiosa para conocer mejor a sus clientes.

Muchas empresas disponen de balances mensuales, trimestrales, semestrales, útiles en ocasiones. También las hay que cuentan con presupuestos de tesorería, ventas, financiamientos, resultados, etc. El análisis de estos presupuestos es fundamental, según el plazo de las operaciones solicitadas. Hay que prestar especial atención por si se presentaran diferencias apreciables entre presupuestos y resultados reales.

Escrituras Constitutivas, Estatutos Sociales actualizados y Escritura de otorgamiento de Poderes

Para entablar relaciones con cualquier sociedad, deberá exigirse a ésta, los documentos mencionados debiendo contener:

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
- El objeto de la sociedad;
- Su razón social o denominación;
- Su duración;
- El importe de capital social;
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización;
- Cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije;
- El domicilio de la sociedad;
- La manera conforme a la cual ha de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad;
- El importe del fondo de reserva;
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente; y
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Las personas que celebren operaciones a nombre de la sociedad, antes del registro de la escritura constitutiva, contraerán frente a terceros responsabilidad ilimitada y solidaria por dichas operaciones.

Según art. 8 del Código de Comercio, toda sociedad podrá aumentar o disminuir su capital, observando, según su naturaleza, los requisitos que exige esta ley.

La reducción del capital social, efectuada mediante reembolso a los socios o liberación concedida a estos de exhibiciones no realizadas, se publicará por tres veces en el periódico oficial de la entidad federativa en la que tenga su domicilio la sociedad, con intervalos de diez días.

Avalúos de Propiedades de la Sociedad

Es óptimo contar con avalúos actualizados realizados por el Banco sobre propiedades (bienes muebles e inmuebles) que están garantizando créditos, y en dado caso como de las propiedades incluidas en las relaciones patrimoniales o en los balances generales de los avales, cuando se cuente con ellos.

Seguros

Es necesario contar con las pólizas de seguro que amparen cualquier siniestro que ocurra en los inmuebles utilizados por la empresa para su operación, así como de los inmuebles otorgados en garantía, cerciorándonos del tipo de cobertura y de su endoso a favor de B S.M.

c) Antecedentes Bancarios Propios

Contaremos con ellos cuando se trate de clientes antiguos de pasivo y/o de activo. Interesa conocer:

- Cuándo y cómo se iniciaron las relaciones.
- Cómo cumplió con sus anteriores operaciones
- Posiciones
- Examen de las cuentas del cliente:
- Otras referencias internas.

FUENTES DE INFORMACIÓN INDIRECTA.-

a) Registro de información negativa (Procesos Judiciales)

Informe México Mercantil

El registro negativo tradicional es el de incidencias judiciales. Esta información se obtendrá del informe "México Mercantil", el cual detalla la información sobre demandas judiciales, suspensiones de pago, quiebras, embargos, subastas, etc.

Los datos reflejados en la misma suelen ser: nombre del demandado y demandantes, fecha, monto, clase de juicio y procedimiento.

Si se trata de información sobre Suspensiones de Pagos y Quiebras, habrá que comprobar si nos encontramos entre los afectados. Asimismo, comprobaremos el resto de los afectados por si fuesen clientes nuestros para conocer la repercusión que pudiera tener sobre su liquidez y solvencia y, en suma, para obrar en consecuencia.

Otros Registros de Información Negativa

Existen otros registros negativos "listas negras" de tarjeta de crédito, morosos del Instituto Mexicano del Seguro Social, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de hipotecas, etc.

También existe información que se puede obtener a través del Buró de Crédito, al cual tienen acceso las instituciones de crédito.

En el caso de que nuestro cliente presente información financiera dictaminada por un contador público independiente, dentro de las notas adjuntas, se incluyen aquellas contingencias legales y fiscales que pudiese presentar el cliente, lo que resulta óptimo para el área de riesgos.

b) Registros de Información Positiva

Servicio Nacional de Información de Crédito Bancario (SENICREB)

Es un servicio ofrecido por Banco de México. Mensualmente, las entidades financieras declarantes informan sobre los riesgos contraídos con los acreditados.

Hay que revisar periódicamente la información de nuestros clientes, pues, puede proporcionarnos indicios sobre nuevos endeudamientos, etc.

Buró de Crédito

Es un servicio de información de crédito proporcionado por una empresa privada cuyos socios son en 70% los Bancos Nacionales, 25% Dun & Bradstreet y 5% Tras Unión de México (para la base de personas morales y físicas con actividad empresarial).

A diferencia del SENICREB, cada reporte solicitado tiene un costo y la información es mayor, mejor detallada y más actualizada. Para utilizar este servicio se deberá contar con la autorización del cliente a investigar.

Las áreas de negocios deberán solicitar a un área central que se realice la consulta correspondiente, misma que se les hará llegar en su momento para analizar la situación del cliente.

c) Registros Públicos

Existe el registro público de la propiedad y el comercio, donde se pueden solicitar notas informativas y certificaciones de registro. Este registro se tiene a nivel nacional, regional y local, y se divide en jurisdicciones. Por lo anterior, cualquier procedimiento legal, deberá inscribirse en todos los registros de las jurisdicciones correspondientes, cuando éste sea el caso.

La consulta de registros se realiza mediante un número de referencia, que identifica cada registro.

El embargo, expropiación de bienes raíces, derechos reales o negociaciones de cualquier género se inscriben en el Registro Público que corresponda en atención a la naturaleza de los bienes o derechos de que se trate.

Este registro es útil para la verificación de propiedades, las cuales se localizan por la dirección. Incluye los datos del propietario vigente así como antecedentes de la propiedad y las transmisiones que ha tenido ésta de un propietario a otro.

Así mismo, cuando una sociedad se constituye por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio un programa que deberá contener el proyecto de los estatutos con los requisitos que marca el Art. 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Es muy importante verificar que la empresa se encuentre en cumplimiento de los estatutos que fueron originalmente registrados.

El banco deberá tener el formato, mediante el cual se solicita la verificación de los datos de constitución de la sociedad en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.

d) Referencias Externas

Informes de Agencia

Existen numerosas agencias de informes (Dun & Bradstreet, Duff and Phelps de México, etc.) de distinto ámbito geográfico, así como Cámaras de Comercio e Industriales. Suelen recoger los siguientes datos: antecedentes (constitución, capital, accionistas, administración), actividad (objeto social, domicilio, etc.), situación económica (maquinaria, instalaciones, clientes, proveedores, formas de cobro y pago, etc.), bancos (nombre y oficina).

La utilidad de los informes desde el punto de vista del riesgo es bastante limitada. Quizás sean más válidos en el área comercial como primera fuente de aproximación o conocimiento de una firma. Son muchas las deficiencias: poca objetividad (muchas veces son los propios informados los que hacen de informantes), la no actualización de información, etc. Puede que en ello incida el relativo bajo costo de los mismos.

De ahí que quepa la posibilidad, en supuestos muy específicos, de pedir determinados informes de calidad a un costo elevado.

Referencias Comerciales

Son frecuentes en los Segmentos de empresas y en el subsegmento de comercios. Sirven para contrastar informaciones que nos suministren nuestros clientes. Hay que valorarlos con las pertinentes cautelas. (Formato RIES - 004).

Referencias Bancarias

Se solicitan por escrito y telefónicamente, a oficinas de nuestro propio Banco, tanto a nivel nacional como en el extranjero como a otros Bancos. Son frecuentes en casos de clientes nuevos, al renovarse operaciones y cuando se toman efectos al descuento y desconocemos a los librados, sobre todo si el Cedente es nuevo y cuando los efectos excedan determinados importes.

El contenido de la información será más o menos amplio según el tipo de operación de que se trate.

Verificaciones de Números de Teléfono, Trabajos, Domicilios y Otros Datos de los Solicitantes

En el Segmento de particulares, donde se necesita resolver con celeridad (mediante sistemas de "valoración programada", o de "crédito scoring", o mediante un análisis por criterio) las enormes cantidades de solicitudes que se reciben diariamente, se suelen verificar determinados datos de los clientes, por muestreo y de acuerdo con las directrices que fije la Dirección (a mayor morosidad y a menor cartera, mayores verificaciones).

Publicaciones

En libros, revistas especializadas, de información general, diarios nacionales, regionales y locales, etc., se puede obtener información provechosa para el área de riesgos, como por ejemplo noticias sobre problemas laborales, análisis sectoriales, etc.

e) Entrevista personal

Para un adecuado diagnóstico de una operación financiera será necesario completar la información que se haya incorporado al expediente mediante la concertación de una entrevista con el cliente en el propio Banco o en su domicilio (preferentemente en los Segmentos de empresas), con el objeto de:

- Conocer personalmente al solicitante.
- Conocer las características de la operación que plantea.
- Si entrega información documentada, revisarla, comentarla y solicitar la que falte.
- Esclarecer aquellos conceptos oscuros o no suficientemente bien expresados y detectar las contradicciones, comentándolas con el peticionario y observando si éste da una justificación lógica.
- Obtener una primera idea aproximada sobre su negocio en cuanto a organización, producción, ventas, etc.
- Enfocar la seguridad de la operación, matizando las garantías que se consideren oportunas.
- Plantear rentablemente la operación: tipo de interés, comisiones, compensaciones, plazo, etc.
- Intentar captar las cuentas de otros negocios del solicitante, familiares o amigos.
- Observar el aspecto general de la planta productiva.
- Checar los niveles de inventarios.
- Determinar cuellos de botella o capacidad ociosa.
- Procurar la venta de otros servicios del Banco que puedan interesarle.
- Asesorar al solicitante.

No hay que olvidar que al empresario le agrada hablar de su negocio, de sus logros y de sus proyectos y que donde mejor se desenvuelve es en su propio "territorio". Debemos ser receptivos y procurar que la entrevista se desarrolle en un clima de confianza y sinceridad, dejando en el expediente constancia oportuna de lo tratado en la misma.

D) ANÁLISIS

Con todo lo anterior se puede pasar a la etapa de análisis que abarcará diversos aspectos (Ver anexo 10).

E) PROPUESTA

Todo el análisis sirve de base para la propuesta de operación y se hará en el Modelo de Análisis y Control Histórico de Operaciones (MACHO).

La información contenida en el modelo será clara y precisa para poder contar con todos los elementos de juicio que permitan adoptar la decisión pertinente.

Existen diversos modelos según la operación, las facultades y el segmento de la empresa analizada. Los más habituales son:

En Banca de Particulares y en nuestras Filiales es frecuente, como ya hemos observado, que las solicitudes impresas hagan las veces de modelos de propuesta.

A estos modelos de propuesta deberán unirse, según los casos, los siguientes documentos anexos (básicamente para la Banca de Empresas):

- Estudio Económico - Financiero.
- Hoja de Información o Relación Patrimonial
- Estudio de Rentabilidad.
- Última información del SENICREB y Buró de Crédito.
- Historial de operaciones de riesgos.
- Cuadro de posición deudora y acreedora.
- Referencias de terceros (informes comerciales, bancarios).
- Otros que se consideren oportunos.

En las operaciones que exceden de las facultades de la Zona, se remitirá el expediente a la Jefatura Regional de Riesgos, previa fotocopia de los documentos (servirán para resolver cualquier consulta que pudiera plantearse). Entre los originales remitidos a la instancia superior no se incluirán aquellos que contengan información ya comprendida en la Hoja de Información.

El expediente de apoyo operativo que se forme con dichas fotocopias, se mantendrá en la Zona de donde procede la operación y será manejado por el área de negocios.

Cada operación presenta algunas peculiaridades en cuanto a información necesaria. En los Capítulos correspondientes nos referiremos a las específicas del descuento, de los créditos y préstamos y de los avales.

Es previsible que, en algunos casos, resulte infructuosa la obtención de determinada información básica. Si la operación o el cliente resultasen interesantes podría, excepcionalmente, obviarse dicha información (en estos casos podría pensarse, incluso, en la conveniencia de un reforzamiento del buen fin de la operación, mediante la solicitud de algún tipo de garantía adicional).

Si la operación fuese de algún cliente antiguo con alguna otra operación de reciente autorización, puede que no haga falta repetir todo lo que ya tenga en su expediente, por lo que tan solo deberán figurar aquellos aspectos que supongan alguna modificación sustancial.

En la Banca de Particulares se exige documentación (fotocopias cotejadas) de diversa índole según el producto (aportada por el cliente y por el Banco):

- Formato de carta de solicitud.
- Recibos de nóminas.
- Declaración de impuestos más reciente.
- Documentos que justifiquen ingresos variables.
- Títulos de propiedad.
- Cuadro de posiciones deudoras y acreedoras.
- Comprobante de domicilio.
- Verificación en registros de demandas judiciales, listas negras, etc.
- Verificaciones en los registros públicos.
- Etc.

Para determinados productos de Banca de Particulares y de nuestras Filiales se han establecido procesos centralizados de decisión, a través de Unidades radicadas en las Jefaturas Regionales de Riesgo, en tales supuestos, las Sucursales remitirán la documentación a dichas Unidades.

F) DECISIÓN

Conocido el cliente, su negocio y la operación, procede decidir a partir de la propuesta formulada.

La decisión es discrecional, depende del criterio de quien(es) tenga(n) facultades delegadas para ello.

Conforme a las facultades establecidas, el Comité respectivo (previo estudio), plasmará su decisión en la propia propuesta firmando sus componentes. La decisión deberá ser unánime, por lo que si alguno de los componentes discrepase, se hará constar así en la propuesta (exponiendo los motivos), que se elevará a la instancia superior que corresponda, para su decisión definitiva.

Si no existiese discrepancia se archivará la propuesta en el expediente y se darán los pasos subsiguientes (comunicación al cliente y, en su caso, formalización).

Si las facultades delegadas no fuesen suficientes para decidir (operación fuera de facultades), la propuesta se dirigirá por duplicado a la instancia superior.

La propuesta podrá ser aprobada o denegada. En ambos casos, deberá notificarse la decisión al cliente.

La decisión aprobatoria tendrá una validez máxima de cuarenta y cinco días, transcurridos los cuales, deberá procederse a un nuevo estudio y a la formulación de una nueva propuesta.

Por último, cabe resaltar que el Comité o la instancia superior que decida puede modificar alguna de las características de la operación (plazo, límite, garantías, rentabilidad). Estos cambios se comunicarán a los clientes con sumo tacto.

Las decisiones en la Banca de Particulares se adoptan en determinados productos mediante sistemas de valoración programada, de puntuación de créditos o "crédito scoring". En otros, de acuerdo con el criterio del analista.

FASE DE FORMALIZACIÓN

Cuando el cliente manifieste su conformidad a las condiciones notificadas, se procederá a la formalización de la operación.

Destacamos los siguientes aspectos:

- Instrumentación.
- Contratación.
- Contabilización.

A) INSTRUMENTACIÓN

Los créditos, préstamos, operaciones de arrendamiento, etc., y las garantías exigidas se plasman en los respectivos contratos bancarios, de naturaleza mercantil. Estos pueden ser contratos-tipo o de adhesión extendidos en formularios impresos redactados exclusivamente por la entidad financiera, a los que se adhieren los clientes. Existen, asimismo, cláusulas adicionales-tipo a incorporar a determinados documentos contractuales.

Los obligados solidarios, fianzas y avales que se soliciten se adecuarán, siempre que sea posible, a los formatos que el Banco tenga establecidos.

Existen, además, otros tipos de riesgo que no figuran en documentos contractuales, como sucede con los créditos quirografarios, la concesión de estos créditos queda sujeta a la discrecionalidad de la entidad financiera.

Al estudiar cada una de las operaciones en particular, haremos referencia a las formalidades específicas de las mismas, pues, de ellas dependen en gran medida nuestros riesgos. **Un contrato mal instrumentado puede significar un riesgo adicional no deseado.**

Toda operación deberá instrumentarse en formatos institucionales, cualquier modificación a los mismos deberá realizarse a través del Departamento Jurídico del Banco.

En todos los documentos en los que intervengan como titulares o avalistas dos o más sujetos, debe reflejarse expresamente que son obligados solidarios. Si los sujetos fuesen cónyuges, figurará este término ("cónyuges") a continuación de los nombres de los titulares o fiadores y antes de la palabra "obligados solidarios".

En los supuestos de sociedades y poderes, antes de llenar los contratos hay que tener dictaminados (Jurídico) los siguientes documentos:

- Acta constitutiva de la sociedad (y sus modificaciones, si las hubiese).
- Poderes Notariales (hay que asegurarse en los casos de aval que efectivamente han sido conferidos poderes al efecto).

En determinados supuestos, certificación del Consejo de Administración o del Administrador Único de una sociedad, con las firmas del Presidente y del Secretario legitimadas por Notario, que acredite el otorgamiento de un poder conferido para una operación concreta.

Cuando se tramitan escrituras de crédito (desde su otorgamiento hasta su inscripción), cada Sucursal debe conocer -en todo momento- su localización (Notaría, Registro, Hacienda....).

B) CONTRATACIÓN

Una vez que se ha definido que la instrumentación de la operación de crédito se va a llevar a cabo a través de la suscripción de un CONTRATO DE CRÉDITO, el área Jurídica procede a su elaboración. El contenido del contrato debe reflejar todas las condiciones impuestas en la autorización del crédito, las obligaciones de las partes, la forma en cómo será administrado el crédito, etc.

C) CONTABILIZACIÓN

La segunda fase del proceso del riesgo (FORMALIZACIÓN) concluye con la contabilización de la operación, de acuerdo con las normas establecidas, y con la puesta a disposición del cliente de las cantidades o la apertura del límite autorizado.

Para ello, se dará a la operación (según el tipo) una numeración preestablecida, para proceder, a continuación, a efectuar la orden de alta correspondiente. Si el cliente fuese nuevo se le dará previamente de alta en la Base Única de Clientes. Toda esta operativa correrá a cargo de las sucursales respectivas.

En las operaciones en las que se pacten amortizaciones, éstas se harán efectivas, a su vencimiento, en cuentas de nuestra Entidad. En algún producto, se podrán domiciliar las cuotas de la operación en otra entidad bancaria si el cliente lo considerase imprescindible, sin perjuicio de que sea prioritaria la domiciliación en nuestro Banco.

FASE DE DESARROLLO

El riesgo ya ha nacido. Ahora empieza su dinámica y ello exige una atención continua por nuestra parte.

Vamos a considerar diversos aspectos:

- Expediente del cliente (de crédito).
- Gestión y Seguimiento del Riesgo.
- Renovaciones.

A) EXPEDIENTES DE CRÉDITO

El expediente de crédito es el conjunto de documentos recopilados y archivados de manera ordenada durante las distintas etapas del proceso crediticio (solicitud, análisis, evaluación, autorización, instrumentación, desembolso, seguimiento y recuperación), que sirven como evidencia de las operaciones que realiza el Banco con sus clientes.

La obligación de contar con la documentación que soporte el adecuado otorgamiento del crédito se encuentra establecida en los artículos 65 y 76 de la Ley de Instituciones de Crédito. Derivado de lo anterior la C.N.B.V. emitió la Circular 1354 para el otorgamiento, renovación y vigencia de los créditos.

1 Políticas internas en materia de integración, administración, control, depuración y custodia de los expedientes de crédito:

a) Integración

Los funcionarios de las áreas de negocios, tendrán la responsabilidad de integrar expedientes de crédito con la documentación aplicable a cada cliente, así como también la correspondiente a avalistas, obligados solidarios, garantes hipotecarios e intervinientes en general.

b) Administración

Será responsabilidad de los ejecutivos de cuenta, directores de sucursal o funcionarios asignados para la atención y desarrollo de los negocios relacionados con créditos de Banca Comercial, obtener y actualizar los elementos de juicio que así están determinados por la normatividad existente.

c) Control

La responsabilidad de controlar que los expedientes de cada zona se encuentren debidamente integrados, actualizados y depurados, corresponde a los oficiales de riesgos, quienes efectuarán la revisión de los documentos contenidos en los expedientes que les proporcionen las áreas de negocios.

Una vez detectadas las irregularidades y faltantes que presenten los expedientes, las áreas de negocios contarán con 30 días para recopilar, sustituir o actualizar la documentación respectiva.

d) Depuración

Será responsabilidad de las áreas de negocios llevar a cabo la depuración de los documentos que integran los expedientes de crédito.

e) Custodia

Los expedientes de crédito deberán localizarse en las zonas regionales a cargo de los oficiales de crédito, quienes serán responsables de su control y custodia.

Debe procurarse el máximo orden en el expediente, pues, con ello se facilita su manejo tanto propio como ajeno (inspecciones de instancias superiores y oficiales así como de la Auditoría).

B) GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DEL RIESGO.

Para tener una cartera crediticia de la mas alta calidad, se necesita una correcta admisión y un adecuado seguimiento.

El Control y Seguimiento de los riesgos, debe consistir en una labor permanente de observación, que nos permita en todo momento conocer el grado de confianza que tenemos en que se produzca el reembolso puntual de las operaciones de crédito y/o nos avise pronto de las circunstancias que puedan afectar el buen fin y normal desarrollo de dichas operaciones.

En algunos casos y por diversos motivos, se dan circunstancias que pueden afectar su normal desarrollo y/o reembolso puntual al vencimiento. En tales casos se dará la Vigilancia Especial (FEVE), y la necesidad de un seguimiento más profundo y cercano, a fin de tomar las medidas oportunas de prevención y corrección.

Ante cualquier señal de alerta, deberá actuarse con sentido de anticipación y con la máxima prudencia, a fin de recuperar nuestra inversión mediante el cobro y así evitar posiciones irregulares.

1 Vigilancia especial (FEVE):

Como su nombre lo indica, la intención al calificar una firma en FEVE, es darle un seguimiento más profundo y continuo. Existen 4 grados dentro de la Vigilancia Especial, cada uno de ellos marca una política a seguir. Los cuatro grados son:

- **SEGUIR.** Con estas firmas se quiere seguir trabajando, pero existe alguna señal de alerta, la cual pudiera ocasionar algún problema menor.
- **REDUCIR.** Firmas con las cuales se pretende disminuir riesgos.
- **AFIANZAR.** Clientes con los cuales se deberán tomar garantías adicionales, con la finalidad de cubrir el riesgo de una manera satisfactoria.
- **EXTINGUIR.** Clientes o firmas con los cuales no se desea trabajar. Se deberán cancelar estos riesgos la brevedad posible.

2 Revisiones periódicas de los acreditados

Los riesgos deben ser vigilados. Para esto, se debe establecer un calendario programado de revisión de nuestros acreditados, en la que pretendemos verificar la situación que guardan los clientes, así como sus operaciones crediticias (garantías, avales, etc.).

Para llevar a cabo el Seguimiento o revisión de una firma, será necesario forzosamente actualizar el "Rating" y la Hoja de Información incluidos en el "M.A.C.H.O."

C) RENOVACIONES

En virtud del principio de anticipación, antes del vencimiento de una operación hay que tener la certeza de la actitud de nuestro cliente: si va a cancelar o a solicitar la prórroga de una operación o, simplemente, no pagar, en cuyo caso habría que evitar la renovación de deudas.

Hay que indagar los motivos y las intenciones. Si como fruto de nuestras negociaciones algún cliente nos planteara alguna renovación (por dificultades transitorias...), se planteará adecuadamente con anticipación suficiente. La propuesta se elaborará por lo menos quince días antes del vencimiento y una vez negociadas las condiciones de dicha renovación (importe, plazo, intereses y comisiones a aplicar).

Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Toda renovación propicia la revisión de la rentabilidad, las compensaciones y las garantías.
- Actualizar la información del cliente.
- No deben de renovarse operaciones indiscriminadamente.

FASE DE TERMINACIÓN

Podemos clasificar las distintas formas de terminación del riesgo como sigue:

- Vencimiento anticipado.
- Vencimiento normal.
- Vencimiento fuera de plazo.

A) VENCIMIENTO ANTICIPADO

Puede darse a petición del deudor (por ejemplo, por un exceso de tesorería) o por resolución unilateral de la entidad financiera (motivada por una posición irregular o por una señal de alerta y al amparo de una cláusula contractual que le faculte para ello).

En algunos casos, se establece una penalización por cancelación anticipada iniciada por el cliente.

B) VENCIMIENTO NORMAL

Se produce cuando, llegado el vencimiento de una operación, ésta se amortiza oportunamente.

Pueden darse entonces diversas alternativas:

- Renovación de la operación.
- Continuar como cliente de riesgo, a través de otra operación.
- Extinción de la relación con el cliente (al menos desde el punto de vista de la operación concreta de activo).

C) VENCIMIENTO FUERA DE PLAZO

Se establece un procedimiento más estricto para estas operaciones, en el cual la Institución deberán evaluar y dar seguimiento permanente a cada uno de los créditos de su cartera, en su caso, a las garantías, cuidando que conserven la proporción mínima que se hubiere establecido y a los garantes, como si se tratara de cualquier otro acreditado. Dicha función corresponderá a las áreas de negocios.

Sin perjuicio de lo señalado, la Institución debe tener establecidos procedimientos de evaluación y seguimiento más estrictos para aquellos créditos que, estando o no en cartera vencida, presenten algún deterioro, o bien, respecto de los cuales no se han cumplido cabalmente los términos y condiciones convenidos.

Si una operación financiera vence (o si se produce un sobregiro en la cuenta de cheques, o se incumple con los covenants impuestos en el contrato), y el deudor incumple su obligación de honrar lo pactado, podemos hablar de terminación fuera de plazo.

Las pautas de seguimiento y control de cada una de las etapas por las que puede atravesar toda operación de riesgo en esta última fase del proceso crediticio son:

- Posiciones irregulares.
- Morosidad.
- Precontenciosos.
- Contenciosos.
- Fallidos o castigados

Estas etapas no son necesariamente secuenciales. Así, cabe la posibilidad de que un asunto se considere desde el primer momento contencioso sin necesidad de pasarlo previamente por morosos o precontenciosos (por ejemplo, un cliente declarado en quiebra).

Un buen número de operaciones vencidas y no amortizadas se deben a la falta de rapidez en las gestiones de cobro. De ahí que, no vencida una operación, la pauta a seguir sea la anticipación. Esto se consigue recordando al titular de una operación que en una fecha determinada debe efectuar su amortización o el pago total de una operación (o en su caso, la renovación).

Debido a la importancia que tiene el permanente control de las posiciones de activo, y con la finalidad de unificar los criterios en materia de control, seguimiento y recuperación de activos irregulares (dudosos, morosos, precontenciosos y contenciosos y de activos regularizados), se crea entre otras medidas, la unidad de control, seguimiento y recuperación de activos irregulares, denominada Unidad de Activos Irregulares (U.A.I.), la que físicamente existirá en cada una de las Zonas Regionales, y a nivel central, incluyendo las posiciones de Arrendadora, Factoraje y Banca de Particulares (Centros de Recobro).

Otros activos importantes de los que esta Unidad se encargará serán los activos adjudicados o repositados.

1 Posiciones Irregulares

Se puede seccionar la cartera en dos grandes grupos: Banca Comercial y Banca de Particulares, persiguiendo los mismos objetivos y diferenciándose por su plazo y forma de gestión.

En Banca Comercial se considerarán como irregulares las siguientes posiciones o activos, una vez que ha llegado su fecha de exigibilidad y no han sido pagadas:

- En créditos con amortizaciones periódicas, durante los primeros 90 días a partir de la fecha de amortización o de exigibilidad (ya sea capital y/o intereses).
- En créditos con amortización única de capital e intereses, durante los primeros 30 días a partir de su vencimiento.
- En créditos con amortización única de principal al vencimiento y pago periódico de intereses, durante los primeros 90 días a partir de la fecha de exigibilidad de los intereses o dentro de los primeros 30 días de vencido el capital.

Al finalizar dichos períodos estas posiciones serán tratadas y calificadas como:

- Normales, es decir, se liquidarán o renovarán.
- Morosas
- Precontenciosas o contenciosas.
- Fallidas o castigadas.

Respecto a avales, el seguimiento de estas posiciones se realizará a partir de los 30 días del vencimiento de las operaciones o de su fecha de inicio en el caso de sobregiros, descubiertos o impagados.

Para efectos de gestión de recobrar estos productos se considerarán como irregulares, una vez que estén vencidos:

- En Crédito Automotriz y Tarjeta de Crédito, durante los primeros 45 días a partir de su vencimiento.
- En Crédito Hipotecario, durante los primeros 90 días a partir de su vencimiento.
- En Créditos de Empleados, a partir del día siguiente en que el empleado deja de laborar para la Institución y durante los primeros 30 días a partir de su vencimiento.

En general la gestión de los Centros de Recobro para la cartera de consumo se llevará a cabo en dos etapas: **Preventiva**: aún antes de que llegue el vencimiento; **Administrativa**: a partir del primer día en que se declare vencida la amortización y hasta los 90 días.

En todos los supuestos de activos irregulares, las cantidades pendientes de cobro devengarán un interés moratorio pactado en el contrato, siendo generalmente entre 1.5 y 3 veces la tasa pactada.

2 Posiciones Morosas

Se considerarán como operaciones Morosas, siempre que no hayan sido calificadas de cobro dudoso (precontenciosos o contenciosos) o fallidas, todas aquellas que han quedado calificadas en el apartado anterior como operaciones irregulares y que no han podido ser normalizadas dentro de los días citados, desde la fecha en que incumplieron.

En cualquier caso, una posición morosa, acarreará el que toda la deuda contablemente se considere vencida: las cuotas vencidas impagadas y el saldo vigente pendiente de amortizar. Sin embargo, en las posiciones de Créditos Hipotecarios, Automotriz y Tarjeta de crédito, aún cuando para efectos de gestión se calificaron como morosas, por cuestión contable toda la deuda se considerará vencida, como sigue:

- En Crédito Hipotecario, después de 180 días en que una primera cuota permanece sin pagarse.
- En Tarjeta de crédito, al no efectuarse el pago después de dos periodos de facturación.
- En Crédito Automotriz, después de los primeros 90 días en que una cuota permanece sin pagarse.

El Banco tiene la obligación (por disposición de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores) de calificar la cartera, y en su caso, efectuar una Provisión para Contingencias, de acuerdo a la siguiente tabla:

CALIFICACIÓN	PROVISIÓN PARA CONTINGENCIA
A	0
B	1%
C	20%
D	60%
E	100%

Las cantidades que se perciban a cuenta de alguna deuda irregular o en mora se aplicarán primero a Penalización más IVA, Seguros y otros gastos relacionados al financiamiento, Intereses Moratorios más IVA, Intereses Ordinarios más IVA, y Capital, siguiendo este orden forzosamente.

No hay que olvidar que todo recobro de una posición provisionada repercute positivamente en nuestro Estado de Resultados.

3 Posiciones Precontenciosas y Contenciosas

Puede ser una operación financiera ya vencida o aún una no vencida, bien sea una posición irregular, una operación morosa, o una de cobro dudoso.

Pasarán a ser precontenciosas o contenciosas cuando:

- Se trate de operaciones sobre las que se presenten dudas razonables en cuanto a su reembolso total en el momento y forma previstos contractualmente, por incurrir la titular en situaciones que supongan un deterioro de solvencia (patrimonio negativo, pérdidas continuas, retraso generalizado de sus pagos, estructura financiera inadecuada), u otras causas. En el análisis de los casos concretos deberán tenerse en cuenta otras circunstancias objetivas y subjetivas. En cualquier caso, deberá observarse el principio de prudencia.
- Sean riesgos sin información adicional actualizada de la solvencia de los titulares y de sus avalistas. Si fueran personas físicas, se entenderá por información adicional actualizada la declaración de bienes, copia de la declaración de impuesto sobre la renta, verificaciones registrales, etc. Si fueran personas morales, los estados financieros, entre otros documentos.

A estas operaciones de cobro dudoso, así como a las afectadas por procesos de suspensión de pagos o quiebra, el Banco las denomina "Precontenciosas".

Las posiciones vencidas o incumplidas cuyo cobro se reclama por vía judicial tienen la calificación de "Contenciosas".

Naturalmente, antes de calificar una posición como precontenciosa o contenciosa, se habrá tratado con el deudor su normalización por vía amistosa, ya sea mediante el reforzamiento de garantías reales, garantías personales (avales) o, en definitiva reconduciendo a mejor situación la posición.

Acordada la calificación de una posición como Precontenciosa, se calificará también tanto esta posición como todas las otras posiciones a nombre del mismo cliente, incluyendo Banca de Particulares con la finalidad de que permanezcan bloqueadas

- En particular, se prestará especial atención a las siguientes fases procesales:
 - Presentación de la demanda.
 - Admisión de la demanda.
 - Embargo y/o emplazamiento.
 - Anotación en el Registro de la Propiedad, los bienes inmuebles trabados, o en los Registros respectivos los bienes muebles.
 - Contestación de la demanda.
 - Período de pruebas.
 - Sentencia.
 - Recurso de apelación.
 - Remate.
 - Adjudicación.

Para su gestión como precontencioso se requiere:

- Información de solvencia del beneficiario y avalistas si los hubiese, acompañada de verificaciones registrales con expresión de superficies, linderos, valor y status legal de las garantías. Todo ello actualizado.
- Último domicilio del cliente y de sus avalistas.

Los asuntos en precontenciosos se gestionarán en términos similares a los morosos.

4 Operaciones Fallidas o Castigos

Operaciones fallidas son las posiciones que el Banco considera con nula posibilidad de cobro.

Para su calificación como fallida, el Comité de Crédito de la Zona remitirá previamente a la U.A.f. un informe justificativo, junto con el historial de la operación. (Auditoría y Control comprobará en visitas periódicas la correcta calificación de estos asuntos).

En aquellos casos en que el deudor es absolutamente insolvente (carente de bienes o derechos susceptibles de embargo) y las circunstancias así lo aconsejen, una posición, vencida o no vencida, podrá calificarse como fallida y no se iniciarán actuaciones judiciales.

Una vez autorizado la calificación de una posición irregular o morosa a fallidos, se le comunicará a la Sucursal para que proceda a su cancelación, afectando el importe correspondiente a Pérdidas y Ganancias de la Sucursal a fin de contar con un detalle de todas las posiciones que se calificaron como fallidas, ya que las Sucursales deberán vigilar permanentemente estos asuntos por si cambiasen las circunstancias y pudiera cobrarse toda o parte de la deuda.

En las operaciones calificadas como fallidas, se remitirá a Riesgos, un breve informe sobre las circunstancias que han concurrido, para su posterior justificación ante la Administración.

Se deberán proseguir gestiones de cobro sobre aquellas posiciones que, habiendo sido consideradas fallidas, posteriormente presenten posibilidades de recuperación parcial o total.

Cuando un asunto se considere fallido, se amortizará con cargo a la provisión que previamente se haya creado por la misma posición y, en lo restante, contra resultados.

5 Activos Adjudicados (reposeidos)

Operaciones irregulares donde después de una negociación se concluye en la conveniencia de aceptar en forma voluntaria bienes o derechos como pago del riesgo total (dación en pago), o en casos más extremos donde a través de un juicio el juez otorga la propiedad de ciertos bienes o derechos como medio de pago, a favor del banco (adjudicación).

b) Actuación

Para apoyar la gestión de venta de activos reposeidos, se tendrá que determinar facultades:

- Para autorizar ciertas operaciones dependiendo del valor de venta y que no exceda de determinado monto de pérdida contable, sin considerar comisiones de venta.
- Por los gastos en la Administración de los bienes reposeidos.

c) Recepción y análisis de ofertas de compra

Todas las ofertas que se reciban, deberán ser enviadas en forma inmediata a la Jefatura de Activos Reposeidos, donde serán analizadas y en su caso autorizadas por facultades personales o a través del Comité U.A.I.

d) Autorizaciones de venta

Una vez contra-ofertado un bien y habiendo considerado que el precio es el mayor que se espera poder obtener en la operación de venta, se procederá a la formalización de la venta, para lo cual se enviará al Centro Regional o Área de Negocios correspondiente, las indicaciones específicas de venta del bien en cuestión.

El tiempo de respuesta, para su aceptación o rechazo no será mayor a 3 días hábiles, contados a partir de su recepción en la Jefatura de Activos Reposeidos.

e) Contratos de compra - venta

Toda venta de bienes deberá quedar formalizada mediante el correspondiente Contrato de Compra – Venta. Todo bien deberá venderse, de preferencia al contado, si esto no es posible se pedirá un anticipo, quedando el remanente a cubrir invariablemente al momento de la escrituración.

Debe indicarse que se otorgará la posesión de la propiedad después de haber sido cubierto el monto total de la operación y haber firmado su escrituración.

Muy claramente deberá indicarse que el comprador acepta el inmueble o mueble en las condiciones físicas y administrativas en que se encuentra. Es decir, no aceptaremos ninguna reclamación que se nos haga por concepto de reparaciones, elaboración de planos, licencias de construcción, permisos, regularizaciones, etc.

El vendedor, sólo será responsable, y hasta el pago finiquito de la operación, de acuerdo al contrato de compra - venta celebrado, del pago de impuestos prediales y pago de servicios si los hubiera.

f) Control y seguimiento de pagos, de acuerdo a condiciones pactadas

Es tan importante el lograr la venta, como cobrar lo acordado, por lo que se llevará un estricto control y seguimiento de lo pactado en el contrato de compra - venta, no debiendo permitir un retraso.

Un inmueble, no podrá ser dado de baja contablemente hasta el momento que se finiquite el total de la operación pactada para su venta

3.7 MEJORES PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS

El ambiente en el que hoy compiten las empresas ha cambiado dramáticamente, presentando nuevas oportunidades y retos para ejecutivos y gerentes de tesorería. Debido a que el mercado continúa creciendo más y más globalmente también crece la exposición al riesgo. Con el cambio tan acelerado del ambiente global de los negocios, las empresas frecuentemente tienen un entendimiento parcial de los riesgos financieros que enfrentan.

Los enfoques e instrumentos disponibles para ayudar a las empresas a manejar las exposiciones de riesgo están desarrollándose rápidamente, tanto soluciones operacionales como transaccionales. Sin embargo, esos enfoques e instrumentos tienen sus propios retos y riesgos, así como el precio de inadecuadas estrategias de cobertura puede ser alto. El precio de no hacer nada puede inclusive ser mayor.

Entender la exposición de riesgos y cómo establecer las políticas y controles apropiados para manejarlos son los temas más importantes en el mundo actual de los negocios.

Algunas de las mejores prácticas de las empresas líderes para identificar y administrar el riesgo:⁵

- Evaluar los riesgos financieros en el contexto de los objetivos de negocio.
- Involucrar a la Dirección General en las actividades de administración de riesgos
- Establecer por escrito políticas de administración de riesgo financiero.
- Incluir al área de operaciones en el proceso de administración de riesgos.
- Supervisar la exposición a riesgos financieros y la efectividad de la estrategia de administración de riesgo.
- Adoptar prácticas consistentes de contabilidad y revelación para transacciones de administración de riesgo.
- Crear una efectiva estructura organizacional como fundamento de las actividades de administración de riesgos.

⁵ Value at Risk, Jonon Philippe, Limusa
Managing Financial Risk. Smithson & Smith with Wilford
Andersen, Arthur. Mejores prácticas (recopilación)

3.8 ORGANIZACIÓN EMPÍRICA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La administración de riesgos involucra incluso a las empresas de giros diferentes al financiero, este tema debe interesar al hombre de negocios o directivo principal de una empresa de mediana estructura administrativa y operativa, cuya sofisticación y complejidad, además del volumen de transacciones, vaya en aumento.

La siguiente es la descripción general de lo que debe entenderse como la administración de riesgos, de acuerdo con los criterios actuales de las autoridades reguladoras de las entidades financieras y bursátiles de México, en cuyo campo de actividades, por natural vocación, es donde ha surgido la necesidad de establecer reglas mínimas de vigilancia y control de riesgos:

Es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgos a que se encuentran expuestas las instituciones.

Identificar los riesgos de la empresa, significa definir la lista de los riesgos a los que necesariamente cualquier empresa por su actividad normal está expuesta, como pueden ser los siguientes:

- Riesgo de crédito.
- Riesgo legal.
- Riesgo operativo.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo de mercado.

Los detalles y características de los tipos de riesgos, son comentados anteriormente en este mismo capítulo, por lo que considero innecesario mencionarlos de nueva cuenta en este capítulo.

Una primera recomendación es que la alta dirección, la gerencia, el o los propietarios de la empresa definan los objetivos de exposición al riesgo que les parezca apropiados o suficientes y, al mismo tiempo, desarrollen y difundan las políticas y procedimientos para la administración de los diferentes tipos de riesgos identificados o que llegaran a ser identificados posteriormente, sin importar que éstos sean cuantificables o no.

Paralelamente a la anterior recomendación, deberán definirse y delimitarse con la mayor claridad, las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas operativas, administrativas y de servicio en lo referente a la administración de los riesgos, informando y capacitando suficiente y oportunamente al personal involucrado.

Una tercera recomendación fundamental es la de lograr cuantificar de manera específica los riesgos identificados, de manera que los responsables directos adopten las medidas necesarias en aquellos casos de peligro de pérdidas, y que dicha cuantificación de riesgos se haga del conocimiento de los funcionarios de máximo nivel de la propia empresa, en forma oportuna y concreta.

En toda organización que se inicie, aunque sea empíricamente, en la administración de riesgos: la alta dirección, gerencia o los propietarios son los máximos y únicos responsables de aprobar y hacer aplicar las políticas y procedimientos relativos a la administración de riesgos. Sin el apoyo decidido del máximo nivel de autoridad de la empresa, la administración de riesgos no alcanzará ninguna efectividad y relevancia y, por lo tanto, no pasará de ser un ejercicio inútil que muy pronto perderá su razón de ser.

Formando parte de las estructuras organizacionales más o menos típicas en México, existen órganos responsables de ciertos aspectos de algunos de los riesgos antes mencionados, como pueden ser las áreas o departamentos de crédito, ventas o mercadotecnia, contraloría, tesorería, auditoría interna, contabilidad, sistemas o jurídico, etc. Sin embargo, la determinación, medición y evaluación adecuada de los riesgos sólo se logra cuando todas estas áreas o departamentos actúan en un mismo sentido para su administración.

Lo anterior no significa que ninguno de ellos deje de efectuar las funciones que le son inherentes, sino que mediante las políticas y procedimientos determinados por la gerencia, se logre enfocar y medir con claridad los aspectos de riesgo que hayan rebasado los límites determinados por tales políticas o que estén próximos a hacerlo.

Para reforzar lo anterior, la gerencia deberá ser responsable de convocar periódicamente, a reuniones de evaluación especial de todos los aspectos de riesgos determinados o bien, incluir la revisión de este tema en las reuniones ejecutivas, ya sean particulares o colectivas, que se acostumbre celebrar. Idealmente debe designarse a un responsable independiente de las áreas operativas o administrativas ya existentes, cuya función sea la de llevar a cabo el cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados por la alta dirección. Este responsable deberá tener una línea de reporte directa al máximo nivel de la estructura organizacional.

Lo anterior, no necesariamente implica crear una estructura costosa, si el volumen y sofisticación de las operaciones de la empresa no lo justifican.

Una alternativa que la alta dirección puede escoger para iniciarse en la administración de riesgos, sin distraer las responsabilidades de las áreas de operación y administración, es buscar el apoyo de una firma consultora externa con la capacidad y experiencia necesarias en tales técnicas, a fin de provocar el despegue de la organización en este sentido, buscando al mismo tiempo la sensibilización del personal a todos los niveles hacia la exposición a riesgos de cada una de sus respectivas áreas de actuación. generalmente este camino ha demostrado ser el más conveniente para las empresas, ya que evita que la empresa se desvíe de sus metas y objetivos particulares acerca de la administración de riesgos.

Una manera más eficiente para alcanzar resultados mejores, es que la firma externa se involucre con un grupo de trabajo interdisciplinario interno, con la ventaja de que éstos últimos enriquecen su propia experiencia y se vuelven promotores internos valiosos para la creación de una cultura propia de la administración de riesgos.⁶

⁶ Administración de Riesgos. Revista Contaduría Pública, noviembre 1999, número 327.

3.9 ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN EN LA REVISIÓN PARA ORGANIZAR UNA GESTIÓN DE RIESGOS.

La forma en que las instituciones financieras tienen organizada su función de gestión de riesgos es muy diversa y responde no sólo a la importancia relativa de sus actividades o factores culturales, sino en gran parte a criterios de evolución histórica, compromisos entre las diferentes unidades y a la capacidad y formación de las personas concretas involucradas en la gestión de riesgos.

En cualquier caso lo cierto es que las instituciones financieras de cierto tamaño y complejidad han revisado recientemente o están en proceso de revisar la estructura de su organización de gestión de riesgos, impulsadas por algunas nuevas fuerzas emergentes en el sector de servicios financieros. Las fuerzas que están motivando esta revisión son varias y dependen mucho de cada organización, pero hay una serie de motores del cambio que a continuación se comentan.

La necesidad de utilizar el concepto de riesgo como criterio fundamental para poder gestionar la creciente complejidad de algunas instituciones financieras.

En las instituciones relativamente poco complejas, se puede afirmar que en términos generales la dirección de las mismas conoce bien los productos y los mercados en los que opera, pero la forma de riesgos en ciertos ámbitos, se encuentra delegada por razones de eficiencia. En estas instituciones la función de gestión de riesgos es fundamentalmente una función de control, ya que se trata de controlar el proceso de delegación. La cantidad y sofisticación de los controles a establecer responde a criterios de coste-eficacia o de cumplimiento con la norma impuesta por los reguladores.

Por el contrario, la creciente complejidad de los negocios de algunas instituciones financieras hacen que la alta dirección de las mismas no pueda conocer muchos de los productos y mercados en los que opera.

Muchos negocios están en manos de gerentes intermedios, a veces con sus propios equipos y base de clientes. Fomentados muchas veces por sus sistemas de remuneración, estos gerentes intermedios se mueven normalmente por objetivos de corto plazo, mientras que la alta dirección debe concentrarse en el largo plazo.

En estas instituciones la gestión de riesgos ya no puede concebirse simplemente como control del proceso de delegación o para dar respuesta a las peticiones de los reguladores, sino que debe aportar a la alta dirección parte de la perspectiva necesaria para evaluar lo atractivo de unos negocios frente a otros, más allá de sus resultados financieros presentes, y para ayudar a conjugar el corto plazo con el largo plazo.

La creciente atención al riesgo operacional como algo que debe ser formalizado dentro de los procesos de gestión de riesgos de forma complementaria a los procesos de gestión de los riesgos de crédito y de mercado.

La preocupación creciente sobre el riesgo de mercado como consecuencia del aumento de las operaciones de trading, supuso en su momento el final de un modelo de gestión de riesgos enfocado casi exclusivamente al riesgo de crédito, y la forma en que las diferentes instituciones lo abordaron, condicionó en gran medida su estructura organizativa actual.

En la actualidad es la preocupación sobre el riesgo operacional lo que está motivando, ciertos cambios en la forma de organizar la gestión de riesgos. La descentralización de actividades, la expansión internacional, la necesidad de soportar la operatividad en nuevos productos o por medio de nuevos canales de distribución, junto con la constatación de que muchos de los ejemplos de grandes pérdidas sorpresivas publicadas en los últimos años responden a problemas operacionales, han motivado esta preocupación creciente por el riesgo operacional.

Existen tres etapas muy diferenciadas en cuanto al modo de gestionar los riesgos de crédito. La primera sería la situación tradicional, la segunda se caracterizaría por la introducción sistemática y cuantificada del riesgo en los criterios de fijación de precios y análisis de rendimiento, y la tercera, la incorporación de criterios de gestión de carteras.

3.10 ASPECTOS FUNDAMENTALES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.

Los aspectos fundamentales y las áreas de conflicto que se van a presentar en el diseño de la estructura organizativa de la gestión de riesgos, van a ser, principalmente los siguientes:

Composición, funciones y nivel de los Comités de Riesgo de Crédito

Dado que el riesgo tradicionalmente más importante, ha sido el riesgo de crédito, casi la totalidad de las instituciones han trabajado con Comités de riesgo de crédito, estos comités se forman al más alto nivel de la organización y en ellos se aprueban las principales operaciones y se delegan los límites de autoridad.

Comités de riesgos.

Nivel jerárquico, capacidades y funciones de la Unidad Central de Riesgos.

El objetivo es hacer posible una visión uniforme y fácilmente comunicable a lo largo de la organización.

Se pueden establecer situaciones transitorias para facilitar la migración hacia el modelo deseado sin romper los procesos de control que funcionan satisfactoriamente en la actualidad.

Relaciones de la función de gestión de riesgos con las unidades de negocio.

La gestión de riesgos siempre empieza por las propias unidades de negocio y por los propios tomadores de riesgos.

Asegurar que las unidades entienden y controlan bien los riesgos que toman, constituye uno de los factores de éxito de la gestión de riesgos.

Relaciones de la función de gestión de riesgos con la Dirección Financiera

La dirección financiera tiene el papel central en la organización de la función de riesgos, con la unidad central de riesgos, dependiendo jerárquicamente de ella. En muchas entidades en América Latina y en entidades con poco nivel de sofisticación, la dirección financiera tiene también responsabilidades sobre la tesorería.

Normalmente la dirección financiera es responsable de la asignación de capital a nivel macro, mientras que la unidad central de riesgos, es responsable del aspecto micro.

Relaciones de la función de gestión de riesgos con la Tesorería.

Una situación frecuente es que Tesorería tenga bajo su responsabilidad la fijación de los precios de transferencia de los fondos utilizados o generados por las distintas unidades de negocio.

La unidad de riesgos debe tener una influencia importante en la definición de los criterios para la fijación de los precios de transferencia.

3.11 FOBAPROA / INSTITUTO PARA LA PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO

El trabajo de los bancos consiste en la intermediación financiera; es decir, la captación y colocación de fondos. Los bancos captan recursos de las personas que invierten, ahorran y desean hacer rendir su dinero y colocan estos fondos a través de créditos a las personas o empresas que los requieren. Así, el crédito proviene prácticamente en su totalidad del dinero de los depositantes.

En el mundo es bastante común que una crisis económica severa se convierta en una crisis bancaria e impacte a los depositantes, provocándoles diversos problemas, como limitaciones para retirar sus ahorros, o la pérdida de parte o la totalidad de su patrimonio.

De 1980 a la fecha, más de 130 países han sufrido crisis en sus sistemas bancarios. Esto sucede cuando los deudores por diversas causas, no pueden pagar los créditos que recibieron, y los ahorradores perciben que el banco no va a poder cobrar dichos créditos, enfrentando con ello la posibilidad de perder su patrimonio.

Entonces puede ocurrir que todos al mismo tiempo quieran retirar su dinero, lo que se conoce como *corrida bancaria*. Cuando hay una corrida sobre un banco, esta situación puede contagiar a depositantes de otras instituciones, generalizando el problema hasta provocar el colapso del sistema bancario de un país.

El quebranto generalizado de la banca dificultaría las transacciones comerciales y la renovación y el otorgamiento del crédito, provocando el cierre de empresas y la consecuente pérdida de empleos.

Además, la experiencia internacional muestra que el pánico que se produce en estas situaciones se pueden extender a otros sectores de la economía, provocando desorden social como se pudo observar en Indonesia.

Para evitar este tipo de situaciones, en las últimas décadas y en varios países se han desarrollado mecanismos para asegurar los depósitos y garantizar que los ahorradores no tengan ninguna dificultad para disponer de sus inversiones y su patrimonio.

A partir de los años 80, el 70% de los países miembros del Fondo Monetario Internacional han padecido algún tipo de crisis financiera, afectando tanto a los países industrializados como a los países en desarrollo, incluyendo a los Estados Unidos y a Japón. Casi todos ellos cuentan con seguros de ahorros similares al nuestro.

Estos mecanismos son un instrumento preventivo y de protección al ahorro. Para efectos de la presente investigación, hablaremos en primera instancia del Fondo Bancario de Protección al Ahorro FOBAPROA y en segundo lugar hablaremos del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, cuya creación a estas fechas es ya un hecho.

3.11.1 FOBAPROA

El Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), se formó con la participación de todos los bancos y el apoyo del Gobierno Federal, para asegurar el dinero de millones de ahorradores en caso de que alguna eventualidad alterara la economía de nuestro país.

No hay país sin bancos, estos hacen una labor de intermediación contribuyendo de esta manera al crecimiento de la economía del país. A través de la banca se opera el sistema de pagos del país mediante cuentas de cheques, tarjetas de crédito y órdenes de pago, entre otros. Sólo basta mencionar que en México, el 90% de todas las transacciones que se realizan en la economía se hacen a través de la banca.

En caso de que los deudores no pudieran pagar sus créditos, este costo, necesariamente se transmitirá a los ahorradores.

El seguro de depósito lo crean el gobierno y los bancos para apoyar a un intermediario que esté en problemas, pero cuando no alcanza lo aportado por los bancos, tiene que entrar el apoyo del gobierno.

Actuando como un seguro, el Fondo respondió para proteger a los ahorradores cuando fue necesario, ya que aseguró y respaldó su patrimonio.

Prácticamente en todo el mundo existe un seguro de depósito para enfrentar problemas bancarios. El nivel de cobertura varía de país en país, en México, se ha cubierto el 100% del monto ahorrado.

El FOBAPROA fue justamente un seguro de depósito, que operó a través de un fideicomiso constituido por el Gobierno Federal y administrado por Banco de México, conforme al artículo 122 de la Ley de Instituciones de Crédito promulgada en 1990.

El objetivo del Fondo era proteger a los ahorradores y garantizar que sus ahorros estuvieran seguros. Los ahorros, como muchas otras cosas que son valiosas, necesitan un seguro. Por ello, los gobiernos y los bancos crearon el "Seguro de depósito" para apoyar a los ahorradores en caso de presentarse una crisis financiera.

Los recursos del Fondo se conformaban con las aportaciones que los bancos estaban obligados a cubrir, en proporción a los depósitos captados del público ahorrador.

En cualquier parte del mundo, cuando los problemas de la banca se generalizan y el monto aportado por los bancos resulta insuficiente, los gobiernos intervienen aportando una mayor cantidad de recursos, que se convierten en deuda pública, para proteger los ahorros de la población.

En 1995, al comenzar la crisis económica en México, contábamos afortunadamente con el Fondo Bancario de Protección al Ahorro, por lo que ningún depositante perdió dinero en la crisis y, aún en los peores momentos de ésta, todos los ahorradores han podido disponer libremente de su patrimonio; sin embargo, la crisis fue tan profunda que para proteger todos los depósitos, hubo que reforzar los recursos originales con capital adicional en forma de pasivos.

Como resultado de estas acciones, más de 21 millones de cuentas, pertenecientes a más de 15 millones de ahorradores han podido mantener su patrimonio. Es decir, el beneficio se extiende a buena parte de la población del país.

Dentro de las alternativas para el manejo de la crisis bancaria en México, se propuso por ejemplo, que se perdonara en ese momento el 30% del monto de las deudas a todos los deudores, esto habría incluido a deudores muy ricos que no necesitaban esta ayuda, puesto que contaban con amplia solvencia, y a defraudadores. Además esta medida hubiera aumentado sustancialmente el costo fiscal.

Otros propusieron volver a estatizar la banca. La época de la banca nacionalizada en México es justamente el origen de muchos de los problemas que llevaron a la crisis bancaria y la población ha reconocido que el servicio que presta la banca privada es más eficiente que cuando ésta estuvo en manos del gobierno. Además esta decisión también hubiera incrementado el costo fiscal.

Dos cosas han quedado claras después de estudiar a 130 casos de las crisis bancarias en el mundo:

1. Los costos de las crisis bancarias aumentan aceleradamente conforme pasa el tiempo sin que el gobierno tome acciones concretas para hacerles frente.
2. La quiebra generalizada de los bancos no puede ser aceptada como solución por ninguna sociedad moderna.

Según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México es un ejemplo en el mundo entero por la rapidez con la que puso en marcha las medidas adecuadas. Esto hizo que el costo fuera el más bajo posible. Haber permitido la quiebra generalizada de los bancos habría, cuando menos, cuadruplicado el costo en que ya se incurrió.

El ejecutivo planeó una serie de reformas que permitieron reducir los riesgos de una nueva crisis bancaria, a través del fortalecimiento de la supervisión y de la regulación más estricta.

Entre las medidas implementadas estuvieron la de convertir la deuda del Fobaproa en deuda pública. Esto es con el fin de que un dinero que ya se debe, se pague en las mejores condiciones posibles como menores tasas de interés.

El mecanismo del Fobaproa no se hizo para perdonar deudas. Se tiene la decisión de recuperar, de la mejor manera posible y atendiendo a la ley, los créditos que están en el Fobaproa y que pasarán al IPAB, incluyendo los créditos otorgados a los más de 550 grupos económicos que tienen las deudas de mayor monto.

En general, se podrían clasificar a los deudores de la siguiente manera:

1. Los que continúan pagando sus deudas con el apoyo de los programas del gobierno y la banca. Estos programas benefician principalmente a los pequeños y medianos deudores y ofrecen descuentos de hasta 40% a los créditos agropecuarios y ganaderos; de 30% a micro, pequeña y mediana empresa; y de 45% en créditos hipotecarios.
2. Los que debido a los problemas económicos del país no pudieron cumplir con sus adeudos.
3. Los que cometieron fraudes, como los banqueros por todos ya conocidos, contra los que pesan acusaciones documentadas y debe aplicarse todo el rigor de la ley. O grandes empresarios, contra quienes también existen acusaciones penales y que, obviamente ya no manejan sus empresas.
4. Los deudores que sin haber cometido fraudes, han dejado de pagar. A éstos, se les ha demandado mercantilmente y además a través de los llamados Burós de Crédito que tienen registrado su historial, se les negará el acceso al crédito hasta que cubran sus adeudos.

Como se puede observar no es correcto etiquetar de la misma manera a todos los deudores de la banca y del Fobaproa, ya que eso dañaría injustamente la reputación de gente honorable.

Tampoco todos los banqueros enfrentaron la misma situación a raíz de la crisis bancaria. Lo que es común a todos, es que el capital con el que contaban los bancos al inicio de la crisis se perdió. En términos generales, se podría esquematizar así la situación de los mismos:

Banqueros que perdieron su inversión y están acusados de fraude.

Banqueros honestos, que perdieron su inversión por efecto de la crisis, y

Los que perdieron parte de su inversión, pero reinvertieron para seguir administrando sus instituciones. Son los 5 bancos que permanecen bajo el control de los accionistas originales, quienes han reinvertido el 90% de los recursos generados entre 1991 y marzo de 1998.

En cuanto a las acciones que se desarrollaron para que no vuelva a ocurrir una crisis bancaria, están que además del paquete de apoyos que instrumentó el gobierno para enfrentar la crisis bancaria a mediados de 1994 hubo un cambio en el enfoque de la regularización y la supervisión bancaria, al pasar de una que reaccionaba cuando se presentaban los problemas, a otra que busca prevenirlos y anticiparlos.

Para ello se emitieron una serie de regulaciones como: Que la contabilidad de los bancos refleje oportuna y claramente su situación financiera, para que haya transparencia, veracidad y control.

Que los bancos tengan más capital para responder por pérdidas.

Que los créditos que se otorguen cubran una serie de requerimientos que hagan más factible su recuperación.

Simultáneamente, las autoridades financieras del país han generado y difundido más información sobre la situación financiera de los bancos, para prevenir situaciones indeseables.⁷

⁷ Fuente: *Fobaproa, Protección al Ahorro. Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 1999.*

Fondo Bancario de Protección al Ahorro. Centro de Estudios Fiscales y Legislativos, agosto 31 de 1998

3.12 CRÍTICA AL FOBAPROA

Sin bien es cierto, que el Fondo Bancario de Protección al Ahorro en su momento sirvió para proteger los depósitos de los ahorradores y de esta forma, evitar la pérdida total de los mismos ante una crisis financiera, también podemos decir que en su creación e instrumentación se omitieron algunos aspectos de suma importancia, tales como quién absorbería los costos de la cartera vencida y en que porcentaje, un esquema de aportaciones realista que permitiera el sustento del costo de mantener a una institución como esta.

De igual manera, la forma en que se constituyó dicho fondo, parecía evitar a toda costa la pérdida de los valores de los ahorradores, pero también, aunque de manera oculta o no divulgada, también se pretendía evitar la quiebra de los bancos y con ello un desastre financiero con repercusiones a nivel país.

La siguiente crítica esta basada en un documento emitido por el Partido de la Revolución Democrática, a través del Comité Ejecutivo Nacional y Grupos Parlamentarios del Congreso de la Unión, sin embargo y para fines de este caso, no se incluye en su totalidad dicho documento, a fin de omitir los aspectos de carácter demagógico, para que el desarrollo del caso sea lo más imparcial posible.

A partir de 1995 el Poder Ejecutivo Federal operó el Fobaproa para el rescate de bancos en riesgo de quebrar por sus excesivas carteras vencidas, por su mala administración, y por que en muchos casos sus accionistas realizaron múltiples operaciones irregulares, descaradamente autopréstamos para invertir en otros negocios de su propiedad, sin importarles el perjuicio ocasionado a las instituciones financieras y al país.

Sin atender las verdaderas causas de la crisis del sistema bancario, el Ejecutivo instrumentó su labor de rescate avalando pagarés de capitalización, interviniendo bancos y canalizándole otros apoyos que para julio de 1998 sumaban 552 mil millones de pesos. Como dichos avales, compras de cartera y apoyos han continuado, para efectos prácticos a inicio de 1999, el monto ascendía a 600 mil millones de pesos, o el equivalente al 15.8% del Producto Interno Bruto del 1998.

Aquí cabe mencionar que después de la auditoría de McKey, (la cual por cierto tuvo un costo de 30 millones de pesos) se habla de que dicho monto asciende a 700 mil millones de pesos.

Según el análisis del PRD, el Ejecutivo violó la Constitución de la República al usar este fondo para avalar y adquirir deuda, ya que estas acciones solo pueden ser autorizadas por el Congreso de la Unión. El Ejecutivo exigió al Congreso convertir esos pasivos, contraídos de manera administrativa pero ilegal, a deuda pública interna. El gobierno pretende con ello que el rescate bancario sea pagado por todos los mexicanos a lo largo de cuando menos dos generaciones.

Inexplicablemente el Fobaproa no rescató a los deudores de la banca, particulares y empresarios, quienes deben cada vez mayores cantidades por el cobro de intereses sobre intereses. El gobierno prefirió rescatar a los bancos, en particular un grupo selecto de banqueros, a los que entregó recursos en efectivo, compró carteras de crédito vencidas y firmó como aval bonos de capitalización.

Al final de cuentas, los deudores de la crisis nunca obtuvieron beneficio alguno del Fobaproa, han perdido sus bienes, quebrado sus empresas y quedado en la pobreza, en tanto los bancos se quedaron con los recursos gubernamentales. Ahora en lugar de exigir a éstos su pago, el Ejecutivo, a través del Congreso, convirtió 600 mil millones de pesos en deuda pública. Esta nueva deuda sumada a la existente, colocará a nuestro país al borde del colapso económico y social, ya que los intereses de ambas habrán de crecer a niveles sencillamente inmanejables.

Resulta indispensable conocer por qué el Ejecutivo tomó atribuciones que le corresponden al Congreso y sobre todo conocer la respuesta a preguntas tan sencillas como ¿por qué se destinaron 600 mil millones de pesos al rescate si el capital contable de todos los bancos juntos asciende a unos 80 mil millones de pesos? ¿Pro qué se adquirieron pasivos 7 veces más caros que el valor de todos los bancos?

La llamada crisis de diciembre de 1994 se queda pálida ante la gigantesca deuda que se destinó al Fobaproa.

Si el neoliberalismo de los últimos 16 años ha generado miseria y desorden político y social, la conversión en deuda pública de 600 mil millones de pesos a costa de mayor pobreza y menor bienestar pone en peligro la viabilidad misma de México como nación soberana, regida por instituciones y leyes.

Esta crisis, según la opinión del PRD, se gestó el sexenio anterior con los elevadísimos déficits externos (100 mil millones de dólares entre 1990 y 1994), con el financiamiento insano de esos déficit con capitales especulativos y sobre-endeudamiento externo de bancos y empresas, y con la sobrevaluación del peso. Estalló en diciembre de 1994 con una devaluación descontrolada que debió ser del 30% y se fue a más de 100%, disparando la inflación y las tasas de interés, y colocando en imposibilidad de pagar a infinidad de deudores.

Fue agravada con una política "estabilizadora" que causó una recesión sin precedente contemporáneo por su magnitud, su costo económico y su costo social y por llevar a la quiebra a millones de personas, miles de empresas y al sistema financiero. A los deudores se les había vendido la idea de una economía que crecía al 4% (cayo en 7%); con una inflación de un dígito (aumentó a 50%); con un dólar de 3.50 que se elevó a 6 pesos, con tasas de interés del 10% que se multiplicaron por 7. En este marco, el gobierno asumió el riesgo y la responsabilidad de comprometer cientos de miles de millones de pesos del erario público, sin autorización del Congreso, en una estrategia de salvamento bancario costosa y fallida.

Según la interpretación del gobierno, la crisis financiera que estalló en diciembre de 1994 fue producto de una inadecuada supervisión de los bancos, los cuales realizaron muchos préstamos sin realizar un cálculo adecuado de los riesgos asumidos y confiaron en la garantía implícita del gobierno a todos los depósitos bancarios. Como muchísimos deudores no pudieron cumplir con sus compromisos en 1995, el gobierno sostiene que sólo tuvo dos opciones. O dejaba a los bancos quebrar —con grandes pérdidas para los ahorradores, colapso para el sistema de pagos, y contracción económica de grandes proporciones— o apoyaba a los bancos para sanearlos y recapitalizarlos, protegiendo a los ahorradores y distribuyendo los inevitables costos fiscales a través del tiempo. El gobierno optó por la segunda alternativa.

La idea detrás de las decisiones financieras del gobierno a principios de los años 90 era que la privatización de la banca y la liberalización del sistema financiero desatarían las fuerzas positivas del mercado. Con ello se conseguirían, según el gobierno, dos objetivos de manera simultánea: aumentar el ahorro y asignarlo de manera más eficiente. No resultó cierto ya que el ahorro interno disminuyó de 21.2% respecto del PIB en 1998 a 14.6% en 1994, mientras que la dependencia de recursos externos aumentó 7 veces en el mismo periodo.

En relación con el margen financiero, entre 1982 y 1997 se pueden distinguir claramente cuatro periodos:

El primer periodo va de 1982 a 1988, cuando la banca estaba nacionalizada y dedicaba la mayor parte de sus recursos a financiar el déficit fiscal. El margen financiero era bajo, debido a que las tasas de interés de la deuda pública —el mayor componente de los activos bancarios— estaban determinadas por el gobierno.

El segundo periodo comprende de 1988 a 1991, cuando se liberaron las tasas de interés, se eliminó el encaje legal y se redujo el déficit fiscal, liberándose recursos de manera creciente para financiar al sector privado. Ese periodo se puede calificar como preparatorio para la privatización de la banca.

El tercer periodo va de 1992 a 1994, cuando la banca privatizada trató de recuperar en el menor lapso posible los recursos invertidos en la compra de los bancos.

El último periodo identificado empieza en 1995 y aún no termina. La notable disminución en el margen financiero no representa mayor eficiencia o competencia de la banca. Lo que refleja es la crisis, la necesidad de seguir pagando intereses a los ahorradores, sin conseguir cobrar los intereses que quisiera la banca a los usuarios del crédito.

Para 1997, casi el 80% de la cartera de crédito de la banca se encuentra vencida o intervenida mediante los diferentes mecanismos diseñados por el Fobaproa.

Entre 1991 y 1994 se observó un fenómeno interesante. Mientras el ahorro macro (ingreso menos consumo) disminuía de manera alarmante, el "ahorro" financiero incrementaba de manera acelerada. En esos años el gobierno logró "estabilizar" la economía, disminuyendo la inflación, reduciendo el déficit fiscal y propiciando enormes entradas de capital extranjero.

El elemento crucial de esa política económica fue mantener estable el tipo de cambio con la sobrevaluación paulatina del peso que provocó un incremento del déficit con el exterior. Esa situación se pudo mantener mientras siguieron entrando capitales suficientes para financiarlo.

La apreciación cambiaria real propició una distorsión en la estructura de precios relativos, aumentando más los precios de bienes y servicios no comerciales con el exterior, en relación con los precios de los bienes comerciales. Esa estructura de precios distorsionada dio señales equivocadas a los mercados, haciendo más atractiva la inversión en empresas de servicios y bienes inmobiliarios, cuyas acciones se inflaron provocando la ilusión de un enriquecimiento súbito de sus tenedores.

El crédito bancario se incrementó, en especial hacia los sectores que iban aumentando sus precios relativos. Los créditos al consumo también aumentaron fuertemente, propiciando la caída del ahorro interno. En un principio, la disminución del déficit fiscal dejó más recursos disponibles para ser prestados al sector privado. Luego, los ingresos fiscales producto de las privatizaciones permitieron reducir la deuda del gobierno con Banco de México, el cual canalizó los fondos liberados hacia la banca comercial, la que finalmente los prestó a los privados.

Entre 1993 y 1994, cuando las presiones devaluatorias eran evidentes, el proceso descrito se llevó al extremo. El gobierno con un déficit cercano a cero, es decir, sin necesitar financiar ningún déficit, aumentó su colocación de valores. Primero fueron papeles en moneda nacional (como los Cetes), los cuales se sustituyeron rápidamente por los famosos Tesobonos, denominados en dólares. Lo grave fue que un monto creciente se colocó en inversionistas extranjeros, en especial durante 1994. ¿Para qué necesitaba el gobierno colocar montos crecientes de deuda, si su déficit era cercano a cero?. La respuesta es sencilla, para sostener un tipo de cambio ficticio, para mantener la simulación de una economía en expansión en un año electoral (1994), y para seguir impulsando el crecimiento del crédito bancario al sector privado.

El primer gran error del gobierno fue no tener un diagnóstico correcto de la magnitud de la crisis que venía. Estallada la crisis a partir de enero de 1995, muchos bancos empezaron a tener problemas para mantener al día sus carteras crediticias. Mediante el Fobaproa el gobierno empezó a apoyar a los bancos mediante líneas de crédito para compensar esa situación. Creía que se trataba de una crisis de confianza de corto plazo, la cual se podría revertir aplicando un programa de ajuste que mantuviera los equilibrios macroeconómicos básicos.

La afirmación del Ejecutivo, en el sentido de que si no se hubiera actuado de esa manera, la crisis hubiera alcanzado proporciones apocalípticas es falsa. Otras experiencias que ha vivido México muestran lo contrario. Frente a la crisis financiera de 1982, el gobierno convirtió deuda en dólares a pesos (Los famosos "Mex-Dólares"), y llegó incluso al extremo de estatizar la banca, y el país no se acabó. Otras experiencias como la de 1938, cuando el Presidente Cárdenas expropió el petróleo y se enfrentó a los más poderosos intereses extranjeros; o cuando el Presidente Carranza, en 1916, decidió liquidar todos los bancos (muchos de ellos extranjeros), tuvieron costos altos, pero de ninguna manera acabaron con la economía, por el contrario, contribuyeron a sentar las bases de un desarrollo sano.

El gobierno instrumentó varios programas para "facilitar" a los deudores pequeños y medianos el pago en condiciones tan leoninas (como las reestructuraciones en Udis), que provocaron que la mayoría de ellos volvieran a caer en situaciones de insolvencia, mientras que por otro lado se ofrecían enormes facilidades y apoyos a los banqueros a los grandes deudores.

De acuerdo a cifras del Banco de México a diciembre de 1996, la banca comercial contaba con 735 mil millones de pesos captados del público de los cuales solo 530 mil millones de pesos (el 72%) se había convertido en financiamiento sano a sectores no bancarios; para diciembre de 1997, la banca tenía captados recursos por 914 mil millones pero su financiamiento sano a sector no bancarios fue sólo 549 mil millones (el 60.1%); del 40% restante una parte eran créditos vencidos y estaban en Fobaproa y otra parte casi igual eran inversiones en Cetes especiales (valores resultantes de la transferencia de cartera a los fideicomisos en Udis), es decir, un inmenso lastre que impide el buen funcionamiento del sistema bancario.

De esta revisión, lo primero que se desprende es la inconstitucionalidad de la asunción de pagarés para el rescate bancario ejercido por el Ejecutivo Federal a través del Fobaproa. Al respecto cabe aclarar que el artículo 73 constitucional establece claramente en su fracción VIII los 4 criterios básicos a partir de los cuales el Ejecutivo Federal puede celebrar empréstitos sobre el crédito de la nación:

1. Ningún empréstito podrá celebrarse sino para la ejecución de obras que directamente produzcan un incremento en los ingresos públicos.
2. Salvo los que se realicen con propósitos de regulación monetaria.
3. Para las operaciones de conversión.
4. Los que se contraten durante una emergencia declarada por el Presidente de la República en los términos del artículo 29 constitucional.

Ninguno de estos 4 criterios se cumplió en el caso del Fobaproa por lo cual se dice que su funcionamiento fue anticonstitucional.

Por otra parte, de los artículos 25 y 26 constitucionales se desprende que los recursos públicos deben destinarse a lo estipulado en el presupuesto y que es posible apoyar económicamente a las empresas privadas y sociales, pero sólo bajo criterios de equidad social y productiva. Es obvio que las operaciones de Fobaproa, tal como se han realizado no cumplen con ninguno de estos criterios.

Además de inconstitucional, la operación de Fobaproa fue ilegal. Basta citar la Ley de Deuda pública en su artículo 4º, fracción V, para hacer patente esa ilegalidad:

Son facultades de la Secretaría de Hacienda... "Contratar y manejar la deuda pública del Gobierno Federal y otorgar la garantía del mismo para la realización de operaciones crediticias que se celebren con organismos internacionales de los cuales México sea miembro o con las entidades públicas o privadas nacionales o de países extranjeros, siempre que los créditos estén destinados a la realización de proyectos de inversión o actividades productivas que estén acordes con las políticas de desarrollo económico y social aprobadas por el Ejecutivo, y que generen los recursos suficientes para el pago del crédito y tengan las garantías adecuadas."

Por otra parte analizando la naturaleza jurídica del Fobaproa, esta se constituye de conformidad con el artículo 122 de la Ley de Instituciones de Crédito expedida en 1990, en el que se dispone que el Banco de México lo administrará y su finalidad "es la realización de operaciones preventivas tendientes a evitar problemas financieros que pudieran presentar las instituciones de banca múltiple, así como procurar el cumplimiento de obligaciones a cargo de dichas instituciones, objeto de protección expresa del Fondo".

En este fideicomiso se prevé la participación de Banco de México como fiduciario, de la Secretaría de hacienda y Crédito Público como fideicomitente, y de las instituciones de banca múltiple como fideicomisarias. La misma Ley establece que no le dará el carácter de entidad de la administración Pública Federal. Esto significa que las disposiciones referentes a las entidades paraestatales no se aplican al Fobaproa, y por tanto no es sujeto de presupuesto y tampoco de asignación de recursos públicos. Es decir, a través de este fondo no se pueden empeñar recursos presupuestales.⁸

⁸ Fuente: *Fobaproa, El Gran Atentado Contra la Economía Nacional. Alternativas para Impedirlos* Partido de la Revolución Democrática, Comité Ejecutivo Nacional y Grupos Parlamentarios del Congreso de la Unión, 15 de julio de 1998.

3.13 INSTITUTO PARA LA PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO

El Congreso de la Unión reconoció los pasivos del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) como deuda pública.

En el mes de diciembre de 1998 se presentó al H. Congreso de la Unión, el proyecto de Ley para la creación del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario.

OBJETO DE LA LEY

Dicha Ley establece un sistema de protección al ahorro bancario en favor de las personas que realicen cualquiera de las operaciones garantizadas en los términos y con las limitantes que la misma determina: regular los apoyos financieros que se otorguen a las instituciones de banca múltiple para la protección de los intereses del público ahorrador, así como establecer las bases para la organización y funcionamiento de la entidad pública encargada de estas funciones.

El sistema de protección al ahorro bancario será administrado por un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con domicilio en el Distrito Federal, denominado Instituto para la Protección al Ahorro Bancario.

SISTEMA DE PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO

Obligaciones Garantizadas.

Se consideran obligaciones garantizadas los depósitos, préstamos y créditos a que se refieren las fracciones I y II del artículo 46 de la Ley de Instituciones de Crédito.

- I. Depósitos bancarios de dinero.
 - a) A la vista;
 - b) Retirables en días preestablecidos;
 - c) De ahorro, y
 - d) Aplazo o con previo aviso,

II Aceptar préstamos y créditos

Cuando se determine la liquidación de una Institución, o bien se declare la suspensión de pagos o quiebra de ella, el Instituto procederá a pagar las obligaciones garantizadas, líquidas y exigibles, a cargo de dicha Institución, con los límites y condiciones previstos.

El instituto no garantiza las operaciones siguientes:

- I. Las obligaciones a favor de entidades financieras, nacionales o extranjeras.
- II. Las obligaciones a favor de cualquier sociedad que forme parte del grupo financiero al cual pertenezca la Institución.
- III. Los pasivos documentados en títulos negociables, así como los títulos emitidos al portador. Las obligaciones garantizadas, documentadas en títulos nominativos quedarán cubiertas, siempre y cuando los títulos no hayan sido negociados.
- IV. Las obligaciones o depósitos a favor de accionistas, miembros del consejo de administración y de funcionarios de los dos primeros niveles jerárquicos de la Institución de que se trate, así como apoderados generales con facultades administrativas y gerentes generales y
- V. Las operaciones que no se hayan sujetado a las disposiciones legales, reglamentarias, administrativas, así como a las sanas prácticas y usos bancarios, en las que exista mala fe del titular y las relacionadas con actos u operaciones ilícitas que se ubiquen en los supuestos del artículo 400 Bis del Código Penal para el Distrito Federal en materia de fuero común.

Pago de las Obligaciones Garantizadas.

El Instituto pagará el saldo de las obligaciones garantizadas, considerando el monto principal y accesorios, hasta por una cantidad equivalente a 400 mil unidades de inversión por persona física o moral, cualquiera que sea el número y clase de dichas obligaciones a su favor y a cargo de una misma institución.

Para recibir el pago en el plazo mencionado, se deberá presentar dentro de los sesenta días siguientes una solicitud de pago adjuntando las copias de los contratos, estados de cuenta, u otros justificantes de las operaciones.

El Instituto pagará las obligaciones garantizadas dentro de los 90 días siguientes a la fecha en que haya tomado posesión del cargo de liquidador o síndico de la Institución. El monto excedente podrá ser reclamado por las personas directamente a dicha Institución.

Si alguna persona no está de acuerdo en recibir del Instituto el monto correspondiente a las obligaciones garantizadas a su favor, podrá reclamar la totalidad de las obligaciones garantizadas directamente a la Institución, de acuerdo al contrato o título respectivo, así como en términos de las disposiciones legales reglamentarias y administrativas aplicables.

Cuotas

Las instituciones estarán obligadas a pagar al Instituto las cuotas ordinarias y extraordinarias que establezca la Junta de Gobierno.

Cuando por las condiciones del Sistema Bancario el Instituto no cuente con los recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones, la Junta de Gobierno podrá establecer cuotas extraordinarias que no excederán en un año, del 3 al millar sobre el importe al que asciende las operaciones pasivas de las Instituciones.

Banco de México cargará mensualmente a las cuentas que lleva a las instituciones, el importe de las cuotas que a éstas corresponda pagar, en la fecha que tales pagos deban efectuarse. Las cantidades cargadas serán abonadas simultáneamente al Instituto.

Los recursos deberán invertirse, en tanto el Instituto dispone de ellos, en valores gubernamentales de amplia liquidez o en depósitos en el Banco de México. El Instituto sólo podrá disponer de los recursos, previa autorización de la Junta de Gobierno.

Apoyos y Programas para el Saneamiento Financiero de las Instituciones

Excepcionalmente, el Instituto, por sí o a solicitud de la Comisión, podrá otorgar apoyos financieros tendientes a proveer liquidez o el saneamiento de una Institución.

Los apoyos podrán otorgarse mediante la suscripción de acciones y obligaciones subordinadas, asunción de obligaciones, otorgamiento de créditos o la adquisición de bienes.

Los apoyos sólo procederán cuando:

- A) Se cuente con un estudio técnico, que justifique la viabilidad de la Institución y la idoneidad del apoyo.
- B) Derivado del estudio técnico se estimará si es conveniente que la institución se mantenga en operación, porque tal opción se considere razonablemente menos costosa que el pago de las obligaciones garantizadas.
- C) Se presente un programa de saneamiento para la Institución que habrá de recibir el apoyo financiero.
- D) El Instituto tome las medidas necesarias, a fin de que los accionistas de las instituciones apoyadas absorban el mismo costo que les hubiera correspondido de no haberse dado el apoyo, y
- E) Por resolución de la Junta de Gobierno, que autorice el otorgamiento del apoyo financiero correspondiente.

Los apoyos de liquidez que otorgue el Instituto, estarán sujetos a lo siguiente.

- I. No podrán exceder de seis meses, término que podrá ser prorrogado por una sola vez.
- II. Se ordenará una inspección con cargo a la Institución, a fin de que el Instituto supervise la correcta aplicación de los apoyos financieros y el exacto cumplimiento del programa de saneamiento bajo el cual fueron otorgados los apoyos.
- III. Las obligaciones de la institución por los apoyos financieros que otorgue el Instituto deberán quedar garantizadas.

La inspección se hará sin perjuicio e independientemente de la intervención gerencial o administrativa, que en su caso se decrete en la Institución apoyada.

La Comisión está obligada a informar al Instituto respecto de la situación financiera de la Institución, que a su juicio, fuera susceptible de ser intervenida. Por su parte el Instituto deberá informar a la Comisión de cualquier irregularidad que encuentre en las instituciones.

Si la Institución requiere ser capitalizada para recuperar su estabilidad, el Instituto, en ejercicio de los derechos corporativos de las acciones, o una vez adjudicadas éstas, podrá efectuar las aportaciones de capital necesarias de acuerdo a lo siguiente:

- I. Deberá realizar los actos tendientes a aplicar las partidas positivas del capital contable de la Institución a la absorción de pérdidas que tenga la misma.
- II. Efectuada la aplicación, procederá a reducir el capital social y a realizar un aumento que suscribirá y pagará el Instituto, y
- III. Una vez hechas las aportaciones por parte del Instituto, éste deberá otorgar a los anteriores accionistas el derecho a adquirir acciones conforme a los porcentajes de que eran titulares hasta la fecha en que el propio Instituto haya suscrito y pagado los nuevos títulos, previo pago de la proporción de pérdidas que les corresponda.

En caso de que el Instituto no se encuentre en condiciones de hacer frente a sus obligaciones, el Congreso de la Unión dictará las medidas que juzgue convenientes para el pago de las obligaciones garantizadas.

La Administración Cautelar

En virtud de la administración cautelar el Instituto se constituirá como administrador único de la Institución, substituyendo a la asamblea general y al consejo de administración, designándose para tal efecto por la Junta de Gobierno, a la persona que ejercerá dicha administración cautelar, contando para ello con las facultades siguientes.

- I. La representación y administración de la Institución.
- II. Las que correspondan al consejo de administración de la Institución y a su director general, gozando de plenos poderes generales para actos de dominio, de administración, de pleitos y cobranzas, con las facultades que requieran cláusula especial conforme a la Ley, así como para suscribir títulos de crédito, realizar operaciones de crédito, presentar denuncias y querrelas, desistirse de estas últimas, y comprometerse en procedimientos arbitrales.
- III. Formular y presentar, para su previa aprobación, al Secretario Ejecutivo, el presupuesto necesario para la consecución de su objeto.
- IV. Presentar al Secretario Ejecutivo informe sobre la situación financiera en que se encuentra la Institución, así como de la operación administrativa de la misma y de su posible resolución.
- V. Autorizar la contratación de pasivos, inversiones, gastos, adquisiciones, enajenaciones y en general, cualquier erogación que realice la Institución.
- VI. Suspender las operaciones que pongan en peligro la solvencia, estabilidad o liquidez de la Institución.

- VII. Contratar y remover al personal de la Institución que sea necesario para el desarrollo de su objeto e informar de las mismas al Secretario Ejecutivo.
- VIII Otorgar los poderes que crea convenientes, revocar los otorgados y delegar sus facultades en los apoderados que designe al efecto, para que las ejerza en los términos y condiciones que el Instituto determine.

Sólo podrá tener lugar la administración cautelar cuando el Instituto hubiere otorgado apoyo financiero a alguna Institución, formulando la declaración correspondiente.

Liquidación, Suspensión de Pagos y Quiebra de las Instituciones

El Instituto desempeñará las funciones de liquidador o síndico en las Instituciones que se encuentren en estado de liquidación, suspensión o quiebra, las cuales podrá ejercer con su personal o a través de apoderados que para tal efecto designe

El Instituto, podrá determinar la disolución o liquidación de las instituciones o solicitar, en términos de las disposiciones aplicables, la suspensión de pagos o declaración de quiebra de las instituciones.

La disolución y liquidación, suspensión de pagos o quiebra de las Instituciones, se regirá por lo dispuesto en los Capítulos X y XI de la Ley General de Sociedades Mercantiles y por la Ley de Quiebras y Suspensión de pagos, según corresponda, debiendo observar lo siguiente:

- I. El liquidador deberá elaborar el balance final de liquidación, sometiéndolo a la revisión de la Comisión. La Comisión podrá ordenar las correcciones que a su juicio fueran fundamentales.
Una vez revisado el balance por la Comisión y habiéndose efectuado las correcciones que, en su caso, hubiere ordenado, se depositará e inscribirá en el Registro Público de Comercio del domicilio social de la Institución de que se trate y se procederá conforme a lo dispuesto en la fracción II del artículo 247 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.
- II. Concluido el plazo establecido para impugnaciones y en el evento de que hubiera un remanente el liquidador efectuará el pago que corresponda a los accionistas.
- III. Las propuestas de convenios dentro de los procedimientos de suspensión de pagos o quiebra, una vez admitidas en la junta de acreedores, deberán someterse a la aprobación del Instituto.

LOS BIENES

Adquisición y Régimen de los Bienes

El Instituto, en el ejercicio de sus facultades, podrá adquirir directamente o a través de fideicomisos en los que sea fideicomisario, bienes propiedad de las Instituciones que se sujeten a sus programas de saneamiento financiero

Los Bienes, independientemente de su naturaleza y características, no se considerarán para ningún efecto bienes nacionales, por tanto, no les serán aplicables las disposiciones legales y administrativas correspondientes, ni aún las de carácter presupuestario o relacionadas con el gasto público.

No computarán las inversiones que realice el Instituto en las Instituciones, intermediarios financieros y otros tipos de sociedades y asociaciones, para considerarlos como empresas de participación estatal y, por lo tanto, no estarán sujetas a las disposiciones legales, reglamentarias y normas administrativas aplicables a las entidades públicas.

Procedimientos de Administración, Enajenación y Control de los Bienes.

El Instituto deberá administrar y enajenar los bienes con el fin de obtener el máximo valor de recuperación posible.

El Instituto podrá optar por encomendar a las propias instituciones apoyadas o a través de terceros especializados, los procesos de recuperación, enajenación y administración de bienes, cuando ello contribuya a obtener un mayor valor de recuperación de los mismos.

La enajenación de los Bienes será mediante subasta pública, a menos que por la naturaleza o condiciones de venta de los Bienes específicos respectivos, la Junta de Gobierno considere que ese procedimiento no permita obtener las mejores condiciones económicas para el Instituto.

Una vez hechas las enajenaciones de referencia, el Instituto deberá remitir un informe detallado a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público, y de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, en un plazo máximo de 30 días hábiles, posterior a su formalización.

INSTITUTO PARA LA PROTECCIÓN AL AHORRO BANCARIO

Atribuciones y Patrimonio

El Instituto tiene por objeto:

- I. Proporcionar a las Instituciones, en beneficio de los intereses de las personas, un sistema para la protección al ahorro bancaria que garantice el pago, a través de la asunción por parte del Instituto, de las obligaciones a cargo de dichas Instituciones.
- II. Administrar los programas de saneamiento financiero que formule y ejecute en beneficio de los ahorradores y usuarios de las Instituciones y en salvaguarda del sistema nacional de pagos.

Para la consecución de su objeto, el Instituto tendrá las atribuciones siguientes:

- I. Asumir y, en su caso, pagar en forma subsidiaria, las obligaciones que se encuentren garantizadas a cargo de las Instituciones, con los límites y condiciones establecidos.
- II. Recibir y aplicar, en su caso, los recursos que se autancen en los correspondientes Presupuestos de Egresos de la Federación, para apoyar de manera subsidiaria el cumplimiento de las obligaciones que el propio Instituto asuma, así como para instrumentar y administrar programas de apoyo a ahorradores y deudores de la banca.
- III. Suscribir y adquirir acciones ordinarias, obligaciones subordinadas convertibles en acciones y demás títulos de crédito emitidos por las Instituciones que apoye.
- IV. suscribir títulos de crédito, realizar operaciones de crédito, otorgar garantías, avales y asumir obligaciones, tanto en beneficio de las Instituciones como en las sociedades en cuyo capital participe directa o indirectamente el Instituto.
- V. Participar en sociedades, celebrar contratos de asociación en participación o constituir fideicomisos, así como en general realizar las operaciones y contratos de carácter mercantil o civil que sean necesarias para el cumplimiento de su objeto.
- VI. Adquirir de las Instituciones a las que el Instituto apoye, bienes distintos a los señalados en la fracción III anterior.
- VII. Otorgar financiamiento a las instituciones, como parte de los programas de saneamiento o cuando con él se contribuya a incrementar el valor de recuperación de los bienes, y no sea posible obtener financiamientos de fuentes alternas en mejores condiciones.
- VIII. Llevar a cabo la administración cautelar de las Instituciones.
- IX. Fungir como liquidador o síndico de las Instituciones.
- X. Obtener financiamientos, exclusivamente para desarrollar con los recursos obtenidos, acciones de apoyo preventivo y saneamiento financiero de las Instituciones.
- XI. Participar en el capital social o patrimonio de sociedades relacionadas con las operaciones que el Instituto pueda realizar para la consecución de su objeto, incluyendo las de empresas que le presten servicios complementarios o auxiliares.
- XII. Participar en la administración de sociedades o empresas, en cuyo capital o patrimonio participe el Instituto, directa o indirectamente.
- XIII. Realizar subastas, concursos y licitaciones para enajenar los bienes o darlos en administración.

- XIV. Contratar los servicios de personas físicas y morales, de apoyo y complementarias a las operaciones que realice el Instituto.
- XV. Coordinar y participar en procesos de fusión, escisión, transformación y liquidación de Instituciones y sociedades o empresas en cuyo capital participe el Instituto.
- XVI. Defender sus derechos ante los tribunales o fuera de ellos y ejercitar las acciones judiciales o gestiones extrajudiciales que le competan, así como comprometerse en juicio arbitral.
- XVII. Comunicar a la Procuraduría Fiscal de la Federación las irregularidades que por razón de su competencia le corresponda conocer a ésta, y sean detectadas por personal al servicio del Instituto con motivo del desarrollo de sus funciones.
- XVIII. Denunciar o formular querrela ante el Ministerio Público de los hechos que conozca con motivo del desarrollo de sus funciones, que puedan ser constitutivos de delito y desistirse a otorgar el perdón, previa autorización de la Junta de Gobierno, cuando proceda.
- XIX. Evaluar de manera permanente el desempeño que las Instituciones y los terceros especializados, en su caso, tengan con respecto a la recuperación, administración y enajenación de bienes.

El patrimonio del Instituto se forma por:

- I. Las cuotas que cubran las Instituciones.
- II. Los productos, rendimientos y otros bienes derivados de las operaciones que realice.
- III. Los intereses, rentas, plusvalías y demás utilidades que obtenga de sus inversiones.
- IV. Los recursos provenientes de financiamientos.
- V. Los bienes muebles e inmuebles que adquiera para el cumplimiento de su objeto.
- VI. Los recursos que reciba, derivado del Presupuestos de Egresos de la Federación.
- VII. Los demás derechos y obligaciones que el Instituto reciba, adquiera o contraiga, por cualquier título legal.⁹

⁹ Fuente: *LEY de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros*. Diario Oficial de la Federación 18 de enero de 1999

LEY de Protección al Ahorro Bancario. Diario Oficial de la Federación 18 de enero de 1999.

SECCIÓN 4

DESCRIPCIÓN DEL CASO

4.1 INTRODUCCIÓN.

El estudio de caso que se verá en este capítulo, corresponde a Banco Santander Mexicano, el cual se analizará desde un punto de vista de administración de riesgo, utilizando para ello los elementos de análisis crediticio, de origen europeo, como instrumentos que contribuyen a dar mayor certidumbre a la institución y protegerse del riesgo por falta de pago de los acreditados, los cuales se empiezan a utilizar recientemente en nuestro país, como consecuencia de la apertura del mercado bancario a las instituciones bancarias españolas, entre otras, lo cual representa una oportunidad para analizar el esquema de riesgo crediticio que manejan estas instituciones.

4.2 SITUACIÓN DEL PAÍS.

Durante 1995, la economía mexicana sufrió la crisis más severa ocurrida desde la década de los años treinta. La interrupción repentina de flujos de capitales del exterior hacia México a finales de 1994 e inicios de 1995, sumada a la consecuente devaluación de la moneda nacional, impusieron a la economía del país un ajuste en su moneda.

A partir de la devaluación del peso mexicano en relación con el dólar americano en el año de 1995, prevaleció la inestabilidad en los mercados cambiarios y financieros, lo cual afectó en forma importante a todas las empresas del país, no excluyéndose de esta situación a Banco Santander Mexicano, por los créditos en dólares que había otorgado.

La depreciación del peso como estrategia indispensable para que el mercado encontrara un equilibrio, causó inmediatamente un significativo repunte de la inflación y de las expectativas inflacionarias, lo que aunado a la disminución de los flujos de capitales, dio lugar a tasas de interés muy elevadas, tanto reales como nominales.

A su vez, el alza de las tasas de interés fue un factor adicional que contribuyó a la severa contracción de la demanda agregada. No sólo se vio afectada la inversión en nuevos proyectos, sino también la capacidad de gasto de numerosas personas físicas y empresas que se encontraban endeudadas. Bajo estas circunstancias, el nivel de actividad económica se contrajo, el desempleo se elevó, el sistema financiero se encontró sujeto a múltiples tensiones, e innumerables empresas se vieron agobiadas por la carga de sus deudas y la caída de su ingreso real. Nótese que estos fenómenos resultaron de la reversión de los flujos de capital, la devaluación, las expectativas de mayor inflación, el alza de las tasas de interés y la caída de la demanda agregada.

Durante 1995 la actividad económica mostró una contracción muy marcada. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el valor del Producto Interno Bruto (PIB) medido a precios constantes de 1980 se redujo 6.9 por ciento, lo cual contrasta con el crecimiento de 3.5 por ciento obtenido el año precedente.

El nivel de gasto y de producción de la economía se vio severamente afectado por la repentina y drástica reducción, e incluso reversión en ciertos lapsos, de los flujos netos de capital exterior. Un factor que contribuyó a la fuerte caída de la actividad económica en 1995.

La diferencia de esta recesión en relación con otras ocurridas en el pasado, fue la elevada posición deudora neta de las empresas. Como es sabido, durante el periodo comprendido de 1989 a 1994, las empresas aumentaron su endeudamiento, tanto con el sistema financiero nacional, como con el exterior. Lo anterior colocó a esos grupos económicos en una situación vulnerable, ante factores como el aumento de las tasas de interés, las fluctuaciones en la actividad económica o una depreciación abrupta del tipo de cambio. El incremento substancial de las tasas de interés reales y nominales, la contracción sin precedente de la actividad económica y el ajuste cambiario de finales de 1994 e inicios de 1995, produjeron un gran aumento en la carga de la deuda del sector privado medida en relación con su ingreso. Lo anterior, además de generar un notable incremento de la cartera vencida de las instituciones financieras, produjo una seria contracción tanto en los gastos de inversión de las empresas como del consumo de las unidades familiares.

El ajuste fue tan severo debido a que el elevado endeudamiento del sector privado se conjugó con una importante reducción del salario real y de los ingresos reales de las empresas. Esta situación difiere de la observada en algunos otros periodos devaluatorios, como el de 1988, ya que entonces el sector público fue el deudor neto de la economía, mientras que el sector privado tenía la posición de acreedor neto. Ello permitió que la caída tanto de los salarios reales de las personas como los ingresos reales de las empresas resultara parcialmente compensada por la percepción de intereses reales de elevado monto, lo cual contribuyó a mitigar el impacto del ajuste sobre el consumo y la inversión del sector privado.

La difícil situación que atravesó la banca a lo largo de 1995, aunada a las elevadas tasas de interés y el cuantioso endeudamiento de las empresas, conjuntamente con la debilidad de sus ingresos, contribuyó a que el otorgamiento de financiamientos para nuevos proyectos de inversión, adquisición de bienes de consumo duradero y gastos personales disminuyera en términos reales. A su vez, ello coadyuvó a profundizar la disminución del consumo y la inversión.

Durante 1995 el gasto total en consumo se redujo 11.7 por ciento. Esta evolución fue consecuencia de descensos tanto del consumo privado como del efectuado por el gobierno, los cuales resultaron de 12.9 y 4.1 por ciento. La debilidad del gasto de consumo tuvo su origen en varias causas: la caída de los salarios e ingresos reales, mayor nivel de desempleo, menor seguridad de las personas en cuanto a la conservación de su trabajo, lo cual las volvió más cuidadosas en sus patrones de gasto; el elevado nivel de endeudamiento de algunas personas en un contexto de altas tasas de interés nominales y reales, y su menor deseo o posibilidad de incurrir en compromisos crediticios adicionales. Todas estas causas se conjugaron con la menor capacidad de la banca para otorgar créditos y con una política crediticia más cautelosa por parte de las instituciones financieras, ante el considerable aumento de la cartera vencida.

En cuanto a su clasificación por tipo de bien, la caída de los gastos de consumo privado, fue mayor en el renglón de bienes duraderos, misma que resultó de 45.7%, en cuanto que la correspondiente a bienes no durables fue de 8.3% y el de servicios de 5%. Al descender el consumo privado en mayor proporción que la producción de la economía, su participación en el PIB disminuyó de 66.7% en 1994 a 62.5% en 1995.

En 1995, la formación bruta de capital se redujo 30.9% como resultado de descensos de 33.9% en la inversión privada y de 18.9% en la pública. El Gasto de inversión se vio debilitado debido a varios factores, como son: la restricción de recursos totales que enfrentó la economía ante el costo de financiamiento externo, tasas de interés nominales y reales más altas, de los ajustes cambiarios y de las expectativas inflacionarias, la mayor incertidumbre que afloró hacia finales de 1994 (que en buena medida duró prácticamente todo 1995) y una fuerte contracción del producto.

A lo anterior se agrega el elevado nivel de endeudamiento tanto en moneda nacional como en moneda extranjera, lo cual afectó a numerosas empresas, limitando sus posibilidades de poner en ejecución proyectos de inversión. Esta situación se agravó debido a la devaluación de la moneda nacional, la cual no sólo afectó el gasto de inversión de las empresas con pasivos en moneda extranjera, sino que también deterioró a todas las demás al encarecer el costo de los bienes de capital importados.¹

¹ Informe Anual del Banco de México, 1995, op. cit. p.p. 1-13

4.3 ANTECEDENTES DEL CASO

En nuestro país de alguna manera siempre ha existido una consciencia clara del riesgo que implica el otorgamiento de crédito, sin embargo, creo que hubo un periodo en que se dio un rezago en esta materia y que segados por el espejismo del desarrollo de la economía y del ingreso de nuestro país al primer mundo, se empezaron a otorgar créditos a diestra y siniestra con las consecuencias por todos ya conocidas.

A partir de 1997 cuando Banco Santander adquiere a Banco Mexicano para crear Banco Santander Mexicano, los nuevos dueños, preocupados por los altos niveles de cartera vencida, inician con el proceso de implantación de un nuevo modelo de riesgos, basado en el modelo Español, pero con adecuaciones acordes con la cultura y las leyes mexicanas.

Con esto inicia en Banco Santander Mexicano, todo un cambio enfocado en la cultura de riesgo.

4.4 DESCRIPCIÓN DEL CASO

Como es evidente, cualquier inversión lleva implícito un riesgo, el caso que aquí se presenta, pretende precisamente dar a conocer el marco teórico en torno al esquema de riesgos y las medidas necesarias tendientes a disminuir dicho riesgo en las operaciones de crédito que cualquier banco otorga.

Este estudio de caso, pretende analizar de qué manera se fue mejorando la cartera vencida que ya se traía y que a finales de 1994 y principios de 1995 se agravó, como consecuencia de la severa crisis que en ese periodo vivimos en nuestro país. Se llevará a cabo una comparación de la cartera vencida de ese periodo, contra la cartera vencida que hoy en día tiene el Banco, para analizar que tanto ha beneficiado la adopción de este esquema de riesgos, en el saneamiento de la cartera vencida de crédito.

De igual manera, se planteará una solución al caso y se describirán los procesos a través de los cuales se puede llegar a la mejoría del proceso de otorgamiento de crédito que contribuya al saneamiento de la cartera de crédito, como son: la Metodología y Criterios de Calificación de la Cartera Crediticia, la Valoración de Empresas y Operaciones de Riesgos, y la Gestión y Seguimiento del Riesgo.

El estudio del caso está centrado en el área de Riesgos de Crédito de Banco Santander Mexicano y pretende, de alguna manera, mostrar la conformación de esa área, así como los procesos europeos que en materia de riesgos se ha implantado por primera vez en México.

El presente caso pretende dar a conocer algunas herramientas de origen europeo, específicamente español que podrían amortiguar el riesgo en un proceso de inversión crediticia. Lo anterior no es desconocido en México, sin embargo, lo novedoso aquí es el enfoque europeo que se le ha dado, tanto al área funcional, como a las funciones que en ella se llevan a cabo.

4.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Hoy en día los bancos enfrentan varios problemas, uno de ellos consiste a grandes rasgos, en el casi nulo otorgamiento de crédito, debido a la incertidumbre en la capacidad de pago de los acreditados, sin embargo todo parece indicar que lo anterior es solo una consecuencia y no el origen del problema.

La verdadera problemática al parecer, se debe al inadecuado manejo de los modelos de valuación de riesgos, los cuales darían mayor certidumbre en el retorno de la inversión, vía pago de los créditos otorgados a los acreditados, situación que puede anticiparse a través de un adecuado análisis de las empresas sujetas de crédito.

Derivado de lo anterior, el aspecto relacionado con la cartera vencida representa el problema mayúsculo para el Banco, que de seguir con esta situación la institución no podría seguir operando, debido a la falta de recursos para capitalizarse, dando como resultado la quiebra del banco y con ello, el deterioro del sistema financiero mexicano, con consecuencias desastrosas para el país.

La cartera vencida para el mes de diciembre de 1993 y 1994, cuando era Banco Mexicano estaba de la siguiente manera:

CONCEPTO	DICIEMBRE 1993		DICIEMBRE 1994	
	Miles de nuevos pesos	% Anterior	Miles de nuevos pesos	% Actual
Cartera de Crédito Vencida	1,554,831	7.92	1,092,994	7.41

Para el mes de marzo de 1994 y 1995, se encontraba de la siguiente manera:

CONCEPTO	MARZO 1994		MARZO 1995	
	Miles de nuevos pesos	% Anterior	Miles de nuevos pesos	% Actual
Cartera de Crédito Vencida	1,677,226	8.04	3,229,010	10.83

Para el mes de marzo de 1996 y 1997, se encontraba de la siguiente manera:

CONCEPTO	MARZO 1996		MARZO 1997	
	Miles de nuevos pesos	% Anterior	Miles de nuevos pesos	% Actual
Cartera de Crédito Vencida	3,149,078	9.26	2,330,912	3.69

SECCIÓN 5

SOLUCIÓN DEL CASO

Derivado del análisis del caso, se considera que la solución al mismo, es adoptar una cultura de riesgos que incluya, desde luego, un análisis del riesgo, la administración y el seguimiento al mismo, con el propósito de tener una visión integral del riesgo en la institución.

Por lo anterior, en los siguientes puntos de esta sección se mostrará la metodología y criterios de calificación de la cartera, así como el proceso a seguir en la valoración de empresas y operaciones de riesgos y por último la gestión y seguimiento del riesgo, que es un aspecto fundamental para completar el ciclo.

5.1 METODOLOGÍA Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA (CNByV)

La cartera de crédito de los Bancos representa el activo que se encuentra expuesto a mayor riesgo, toda vez que son recursos que se encuentran confiados a terceros, los cuales los ocupan en sus actividades empresariales y de cuyo éxito depende la recuperación de los mismos; el resto de los activos bancarios se representa por bienes o derechos tangibles cuyo peligro de pérdida no es tan acentuado, toda vez que son bienes y recursos que dependen de la administración de la Institución.

A su vez, estos activos crediticios fueron conformados por depósitos del público inversionista y con recursos de los accionistas de la institución, a los cuales se debe garantizar la integridad y reembolso de los mismos junto con una maximización de su valor. En este sentido la actividad que ejercen los Bancos como facilitadores de la actividad productiva tiene un sentido indirecto, es decir, los ahorradores confían los recursos al Banco y es éste último quien debe responder por ellos y a su vez el Banco canaliza esos recursos a actividades productivas, prestando a empresas y negocios, asumiendo el riesgo de no lograr la recuperación de la inversión.

Es por ello que se requiere de un método para medir y/o cuantificar ese riesgo, con el propósito de minimizarlo, tomando las medidas necesarias de cobranza o reservas para absorber estas posibles pérdidas. El sentido de la evaluación del riesgo es el de prever y diagnosticar anticipadamente pérdidas en la inversión, emprendiendo actividades correctivas para evitar que impacten de la menor manera posible.

Existen diferentes métodos y modelos de gestión del riesgo, orientados a prever y fortalecer a las Instituciones ante estas contingencias, uno de estos es la **Calificación de la Cartera de Créditos**.

La Calificación de Cartera Crediticia es una práctica que se ha venido efectuando desde hace algunos años en diversos países y por distintas Instituciones; en México las autoridades financieras han establecido con carácter obligatorio la calificación de la Cartera Crediticia de los bancos a partir de marzo de 1991, emitiendo normas y disposiciones para el desarrollo de la misma.

En esta sección se presenta la metodología oficial aplicable, complementada con algunos aspectos particulares de Banco Santander Mexicano, estableciendo además los criterios que deberán seguirse en la aplicación de la misma, los cuales se encuentran dispuestos bajo el matiz conservador que caracteriza la gestión del riesgo de Banco Santander Mexicano.

OBJETIVO

Promover la aplicación uniforme y objetiva del esquema de Calificación de Cartera de Créditos establecida por las disposiciones oficiales, de manera que en toda la red de sucursales y áreas de negocio se realice consistentemente y con estricto apego a las reglas vigentes y a las políticas de riesgo del banco, que tienen un matiz eminentemente conservador en lo que a medición de riesgos se refiere.

Asimismo, que este documento se constituya en una herramienta de apoyo que contenga las directrices generales, para que cualquier persona que tenga la responsabilidad de realizar la calificación de la cartera lo conozca y aplique bajo los criterios de la Autoridad Financiera Mexicana, además de facilitar la labor continua de capacitación en esta materia.

QUÉ ES Y POR QUÉ SE REALIZA LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA?

La calificación de la cartera es un proceso por medio del cual se pretende determinar la Calidad de la Cartera de Créditos, las posibles pérdidas o problemas en la recuperación de la inversión y el nivel de provisiones preventivas que el Banco debe constituir en el tiempo para hacer frente a esas posibles pérdidas sin sufrir daños repentinos en su patrimonio.

La calidad de la Cartera se relaciona directamente con la capacidad y solvencia de los clientes en los que se tienen confiados los recursos, por lo que implica el conocimiento y análisis de su situación económica, su administración, su mercado y la capacidad económica de sus accionistas.

En la medida que las empresas acreditadas sean exitosas en sus negocios, lo será también nuestra cartera de créditos.

La determinación de posibles pérdidas o problemas en la recuperación de la cartera se encuentran asociadas a una situación adversa en las finanzas y/o administración de los acreditados, mismos que pueden poner en duda el reembolso puntual de los recursos mediante los rendimientos del propio negocio, por lo que, independientemente de los esquemas de reestructura o fuentes de sustitución de financiamiento que el Cliente/Ejecutivo gestionen, las garantías que se tengan formalizadas constituyen la fuente de repago, por lo que es un elemento clave a evaluar para determinar la cobertura/recuperación que se pueda tener en esas operaciones.

En todo caso, y partiendo de la base que en el proceso de tramitación de los cobros existen infinidad de situaciones que no permiten asegurar los porcentajes exactos de recuperación, resulta imperante el contar con fondos genéricos que por medio de la separación gradual de utilidades, se vayan acumulando y que permitan absorber en el futuro los montos que resulten incobrables al agotar las gestiones de recuperación de los créditos.

Para poder organizar de manera comprobable y fundamentada las situaciones descritas, es necesario el establecimiento de un método que de manera objetiva permita determinar el grado de riesgo a que se encuentra expuesta la Cartera de Créditos y en consecuencia la creación de reservas necesarias.

Este método está constituido por las reglas para la Calificación de la Cartera Crediticia de las Instituciones de Crédito establecidas por las Autoridades Financieras Mexicanas.

En estas disposiciones la Autoridad enmarcó en forma de Matriz, los distintos conceptos a considerar en la medición del riesgo, los cuales se refieren a las distintas características del cliente que se deben tomar en cuenta; para cada concepto se establecen distintos supuestos, dentro de los cuales deberá ubicarse la aseveración que refleje de mejor manera la situación del acreditado, logrando con ello asignar un valor específico asociado a cada característica o factor

Con la suma de los valores por cada concepto se podrá obtener un puntaje para el cliente en su conjunto, y mediante la sumatoria de los puntos asignados, se identifica el rango de puntos a que corresponde el grado de riesgo.

Al calificar la Cartera, se logra realizar una clasificación de la misma en cinco grupos o niveles de riesgo fijado por la autoridad. Estos grupos son los grados de riesgo.

Para cada grado o nivel de riesgo corresponde un porcentaje de reservas obligatorias a constituir como consecuencia de esta clasificación. Este es el esquema básico de la calificación.

La Cartera de Créditos debe calificarse por mandato de las regulaciones vigentes, sin embargo esta obligatoriedad está sustentada en principios básicos de prudencia en la administración de los activos en Riesgo, con el propósito de que la banca esté preparada para solventar pérdidas de crédito sin poner en riesgo los recursos del público inversionista confiados al Banco, ni el patrimonio del mismo, asegurando la continuidad del negocio y de la actividad promotora del crecimiento económico.

Esta medida también responde a la adopción de sanas prácticas bancarias internacionales con el propósito de fortalecer al Sistema Financiero Mexicano.

5.1.1 ELEMENTOS DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA

PROCESO DE CALIFICACIÓN PARA UN ACREDITADO

Bajo un sentido práctico, trataremos este tema relacionado con los elementos que intervienen en la calificación, iniciando con los pasos lógicos que deben seguirse en el proceso de calificar a un acreditado, y sobre la misma marcha se irán aclarando los conceptos y terminología aplicable de tal forma que facilite su comprensión, con independencia de que en el apartado dedicado al Marco Normativo y a las Reglas de Calificación se presentarán de manera formal y más rígida las mismas definiciones.

El proceso de calificar un acreditado es el siguiente:

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DEL CLIENTE

El punto de partida es el importe o saldo que tengan los acreditados a una determinada fecha, a los cuales comúnmente se le denomina también Riesgos o Posiciones.

Constituyen la materia de este estudio y que en su caso es el monto máximo de pérdida y sobre el que crean las reservas.

INTEGRACIÓN DE LA CÉDULA DE CALIFICACIÓN

La calificación se realizará mediante un instrumento denominado Cédula Individual de Calificación de Cartera, en la que quedarán asentados los saldos, elementos de juicio y las propias características que presenta el cliente, con lo que se determina el grado de riesgo.

ELEMENTOS DE JUICIO

Para poder "Calificar" los distintos conceptos que marca la normatividad, se deben conocer y estudiar los documentos que soportan los aspectos del cliente. Estos se encuentran en el EXPEDIENTE DE CRÉDITO, el cual será la Base de la Evaluación.

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA

Constituye ya el Ejercicio de Calificación, en donde se seleccionan las características de la Matriz de Calificación, que mejor describan la situación del cliente.

CALIFICACIÓN CUALITATIVA Y FINAL

Los elementos de la Calificación son:

1. Materia: Las posiciones deudoras de los Acreditados a la fecha Base (Cartera Base de Calificación)
2. Instrumento: La cédula individual de Calificación de la Cartera
3. Elementos de Juicio: El expediente de Crédito
4. Matriz de Calificación y Tabla de Valores
5. Medio: Módulo de Calificación del Sistema "As de Riesgos"
6. Periodicidad: Trimestralmente

MATERIA: CARTERA BASE DE CALIFICACIÓN

Se deben considerar todos los riesgos a cargo de los clientes, incluyendo los contingentes que se desprenden de avales o cartas de crédito otorgados.

Estos riesgos se refieren a los que el Banco registra en su balance como Cartera de Créditos más los riesgos contingentes registrados en cuentas de orden.

Son objeto de la Calificación de la Cartera los importes registrados en el Balance General del Banco dentro del Grupo 13 que corresponde a la Inversión Crediticia (Incluyendo los Redescuentos que antes de 1997 se registraban en cuentas de orden pero que de conformidad con la circular 1343 de la C.N.B.V. a partir de enero de 1997 se registran en el Balance en el mismo grupo 13) más los créditos Comerciales y Cartas de Crédito (registrados en la cuenta de orden 6105) y los Avales otorgados por la Institución (registrados en la cuenta 6103); estos importes serán deducidos de las estimaciones de intereses vencidos registrados en las cuentas 3102 y 3115.

Así mismo, los créditos al Gobierno Federal y a Banco de México que formen parte de esta cartera, están exceptuados de la calificación.

INSTRUMENTO: LA CÉDULA DE CALIFICACIÓN INDIVIDUAL DE LOS ACREDITADOS

Constituye la evidencia documental de que se ha realizado la evaluación de los acreditados. En ella se reúnen todos los elementos cuantitativos y cualitativos que se utilizan para determinar el grado de riesgo de cada acreditado, y se ha constituido como un documento de seguimiento indispensable que deberá formar parte del expediente de crédito según las propias disposiciones vigentes. A su vez se compone de los siguientes elementos:

- 1 Datos identificativos del acreditado calificado
- 2 Integración de los saldos de la Cartera a la fecha de Calificación
- 3 Detalle de las garantías y avales de los créditos
- 4 La Matriz de Calificación y la Tabla de Valores
- 5 Comentarios y Calificación Cualitativa
- 6 Firmas de Autorización

Debe elaborarse una Cédula para cada uno de los acreditados de la cartera comercial que se califiquen. Se tiene la obligatoriedad de cubrir cuando menos el siguiente universo de clientes calificados individualmente:

- El 80% del monto total de la Cartera de créditos.
- Se elaborará cédula para cualquier acreditado cuyo monto exceda 50,000 veces el Salario Mínimo diario vigente en el D.F.

Es importante mencionar que la calificación de la cartera de créditos con cédula individual sólo aplica para la cartera de crédito comercial, ya que para créditos de consumo no se tiene una metodología establecida, y las Instituciones están facultadas para realizar la calificación de acuerdo a su conocimiento y experiencia; en el apartado de Bases de la Calificación de la cartera adoptadas por la Institución se comentará sobre el procedimiento que sigue el Banco para la calificación de los créditos de consumo.

1 DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ACREDITADO CALIFICADO

En este apartado se pretende tener un conocimiento general del acreditado, con elementos básicos como el nombre del cliente, región geográfica en que opera, sucursal y funcionario que lo atiende, la actividad económica principal en que realiza sus negocios el acreditado, los socios que integran la empresa, etc. Es decir, en este apartado se plantea el entorno del cliente teniendo su identificación e información que nos permita ubicarlo en un determinado sector el cual nos dé un marco de referencia/comparación para su evaluación.

Es importante considerar que los datos de identificación del acreditado siempre y cuando estén verazmente requisitados, constituyen una base fundamental en el manejo estadístico de la canalización y concentración del crédito.

2 INTEGRACIÓN DE LOS SALDOS DE LA CARTERA A LA FECHA BASE DE CALIFICACIÓN

De conformidad con lo que se estableció como cartera base en el primer apartado, en esta parte del cuerpo de la cédula se presenta la composición de los riesgos del cliente a la fecha de estudio; estos riesgos comprenden los montos de crédito ejercidos así como los riesgos contingentes vigentes.

Lógicamente que es muy importante la exactitud y cuantía de los saldos, ya que en función de ellos se determinará el riesgo al que se encuentra expuesto el Banco y se cuantifican las reservas.

Para un buen análisis es importante contar con el desglose de las diferentes operaciones de crédito activas, detalladas por tipo de crédito/producto, moneda, situación contable y plazo de vencimiento.

Cada crédito en particular tiene características propias de garantías, plazo y riesgo, por lo que la plena identificación de cada crédito y la exactitud de los importes numéricos permitirán asociar las características de mayor peso en el cliente, ya que la calificación se realiza por el conjunto de posiciones del cliente, por lo que la importancia relativa de un determinado crédito y las características de colaterales y condiciones propias de este tendrán una influencia significativa en la calificación completa del cliente.

La forma en que se integran las posiciones en el Banco está determinada por la funcionalidad del sistema de riesgos, el cual se comentará más adelante.

3 DETALLE DE LAS GARANTÍAS DE LOS CRÉDITOS

Como ya se estableció las garantías constituyen la fuente de repago de los adeudos en situaciones problemáticas, para que, mediante la realización de estas pueda suplir sus fondos. Por tal razón, la información de garantías en la cédula de calificación es importante para formar un criterio sobre la cobertura o aforo que se tenga con relación al monto de los adeudos.

Lógicamente que al inicio de cada operación de crédito las garantías directas de estas, o bien, las que se reciban y formalicen para amparar el riesgo, cumplen con cierto status que las hace ser suficientes; sin embargo en el tiempo y debido al uso de las mismas, al estado de conservación/mantenimiento, a su valuación en el mercado determinada por su grado de comercialización, costo de mantenimiento y tipo de tecnología, y desde luego por la cuantía que pueda alcanzar el crédito amparado en el transcurso del tiempo, pueden tornarse insuficientes para cubrir el adeudo.

Por tal razón, para efectuar una buena calificación de cartera, es importante plasmar en la cédula de calificación la descripción y situación de las garantías, lo cual nos obliga a mantener un control continuo sobre el status de esos bienes y estudiar además su estado de conservación y cuantía, si se tienen problemas de formalización de las mismas, otros gravámenes o situaciones de despojo y/o legales que limiten el uso de la propiedad, una adecuada cobertura de seguros de daños y un grado de comercialización aceptable.

4 LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y LA TABLA DE VALORES

La Cédula debe contener el resultado de la Calificación Cuantitativa, reflejando las características seleccionadas de la Tabla de Valores, y deberá mostrarse el grado de riesgo determinado por este Sistema de Puntos

5 COMENTARIOS Y CALIFICACIÓN CUALITATIVA

Esta parte de la cédula está destinada para que el evaluador, con base en el conocimiento del acreditado y a otros aspectos cualitativos que no se encuentran enmarcados en la matriz de calificación, pueda expresar su apreciación respecto del riesgo que presente el cliente, y con base en ese conocimiento, llegue a determinar un grado de riesgo distinto al obtenido mediante la aplicación de la tabla de valores. Este grado de riesgo puede ser modificado dentro de los diferentes niveles en los dos sentidos, es decir, mejorar o detenerar la calificación cuantitativa.

6 FIRMAS DE AUTORIZACIÓN

Siendo la Cédula de Calificación de Cartera un documento formal del seguimiento del crédito determinado por la C.N.B.V., este documento debe contener las firmas de autorización correspondientes por parte de los funcionarios facultados para ello.

En el cuerpo de la cédula se prevén dos niveles de autorización: quien formula y quien autoriza. Estas firmas corresponderán, la primera al nivel de la Sucursal/Gestor que realiza la evaluación de la cartera, y la de autorización corresponde al funcionario responsable de la Zona geográfica, quien conocerá una a una todas las calificaciones trimestrales de los clientes de esa zona.

ELEMENTOS DE JUICIO: EL EXPEDIENTE DE CRÉDITO

Constituye el elemento fundamental del seguimiento del crédito, y contiene toda la documentación relacionada con el cliente y con sus diversas operaciones de crédito. El expediente de crédito se integra desde la etapa de detección de necesidades del cliente, constituyéndose inicialmente con la solicitud del primer crédito, y en este momento se solicita la documentación relacionada con su personalidad jurídica, su situación económica y de su patrimonio, y se realiza un cuestionario sobre la actividad comercial que realiza, su forma de organización, medios de producción, relaciones comerciales, etc.

Esta información de la actividad del cliente se corrobora con las visitas de los promotores a los propios negocios, y se nutre de los diferentes documentos/requisitos para el otorgamiento y seguimiento de la vida del crédito.

En este expediente deben estar, en resumen, todos los documentos que comprueben el conocimiento y la relación que se tiene del cliente, los documentos legales y de comprobación tanto de personalidad, poderes y patrimonio, así como las propuestas de financiamiento, las autorizaciones o denegaciones de crédito, las formalizaciones correspondientes y la documentación del seguimiento del crédito, incluyendo las Cédulas de Calificación individual de las calificaciones anteriores.

El sólo expediente debe dejarle claro a cualquier persona que analice un crédito, la situación exacta del cliente a determinada fecha. Evidentemente que para que esto se cumpla el expediente de crédito es un instrumento que requiere una actualización y mantenimiento continuo, y debe cumplir con los elementos mínimos de integración tal cual se establece en este manual de crédito en la sección de "Normativa de Expedientes de Créditos Comerciales" que recogen lo dispuesto por la C.N.B.V. y las políticas internas de otorgamiento y seguimiento de los créditos.

MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y TABLA DE VALORES

En este instrumento se encuentra plasmado el sistema de ponderación y asignación de la calificación cuantitativa de los acreditados determinado por la Autoridad. La Matriz de Calificación es el acomodo de diversas situaciones que se pueden presentar de un cliente, organizados por los distintos conceptos en los que se basa la calificación de cartera.

Para cada situación y/o característica se tiene un valor específico en puntos (Tabla de Valores), los cuales acumulados por cada concepto determinaran un puntaje por medio del cual se determina el grado de riesgo. Los conceptos considerados por la autoridad para la determinación del grado de riesgos de los clientes son:

- 1 Experiencia respecto al cumplimiento de las obligaciones correspondientes al pago del principal e intereses del crédito.
- 2 Manejo de cuentas acreedoras y deudoras con la propia Institución
- 3 Situación financiera del acreditado a la fecha base de la evaluación
- 4 Administración de la empresa
- 5 Condiciones de mercado en relación con el acreditado
- 6 Situación de las garantías
- 7 Situación laboral del acreditado
- 8 Otros factores relevantes (Entorno)

Dentro de cada uno de estos conceptos, se tienen definidas ciertas características que en cada caso plantean una situación la cual hay que seleccionar para que se pueda identificar la que mejor se apegue a la realidad del acreditado a la fecha de la calificación. Es válido que se seleccione más de una característica que pueda en un momento dado definir la situación de los acreditados, aunque para efectos de ponderación prevalecerá la de mayor puntuación.

El planteamiento general de valores implica que aquellos acreditados con características más graves desde el punto de vista de recuperación, obtengan la puntuación más elevada; por lo contrario un cliente que se presente como excelente obtendrá una puntuación total de escasos puntos o igual a cero.

Todo este esquema de puntuaciones, nos llevará a clasificar a los acreditados en cinco grados de riesgo:

	<u>PUNTOS</u>	
A.- NORMAL	0	12.50
B.- MÍNIMO	12.51	37.50
C.- MEDIO	37.51	62.50
D.- ALTO	62.51	87.50
E.- IRRECUPERABLE	87.51	100

Este resultado representa la "Calificación Cuantitativa".

El repaso general de la tabla de valores se realizará en el tema relativo a Metodología.

MEDIO: MÓDULO DE CALIFICACIÓN DEL SISTEMA AS DE RIESGOS

Para llevar a cabo los ejercicios de Calificación de la Cartera, la Institución se vale de un sistema automatizado que concentra toda la información cuantitativa y cualitativa que se requiere para su desarrollo, y cuenta con las funcionalidades apropiadas para aplicar la tabla de valores directamente en este medio, y a partir de ahí generar tanto la cédula de calificación de la cartera, como los diferentes resúmenes, reportes y consultas para facilitar la gestión de la misma.

Este sistema es precisamente el "Módulo de la Calificación de la Cartera" que se encuentra incorporado en el sistema "As de Riesgos".

A este módulo se accesa directamente desde cada sucursal u oficina en que se ubican los promotores, ejecutivos de cuenta o personal que tiene la responsabilidad de realizar la evaluación. Está diseñado dentro de la plataforma de sistemas del Banco mediante una interfase gráfica de usuario (Ambiente Windows) que permite que la calificación se realice con relativa facilidad. La forma en que opera este sistema es la siguiente:

- Mensualmente se cargan al sistema "As de Riesgos" todas las posiciones deudoras de los acreditados, cliente a cliente y crédito por crédito. Estos saldos son conciliados por cuenta contable, moneda y Sucursal Vs. Contabilidad dentro de los primeros 15 días siguientes al corte de cada mes.

- Todos los datos identificativos de los clientes se obtienen directamente de la SuperBase (antes BUC), y mediante el sistema "As de Riesgos" se pueden consultar y modificar para mantener actualizada la base de datos con la información correcta de los clientes.
- En el módulo de Calificación de la Cartera de este sistema, existe la base de datos de garantías, avales y seguros, la cual se puede actualizar y complementar en cualquier momento independientemente del ejercicio de calificación que se esté realizando.
- Finalmente, y de acuerdo al ejercicio de calificación que proceda calificar, el Módulo de Calificación de la Cartera prepara los Clientes a calificar, organizándolos por sucursal y tipo de cartera, y mediante la conjunción de todos los elementos informativos permite al evaluador desarrollar la calificación de cartera directamente en este sistema, aplicando la tabla de valores en la pantalla de calificación, y apoyándose en toda la información relativa a cada apartado la cual se encuentra dispuesta convenientemente mediante pantallas de consulta.

Asimismo, tiene incorporadas otras utilidades que permiten un seguimiento en los avances de calificación, y conocer en el mismo momento de la calificación el impacto en las reservas que tendrá cada calificación asignada, tanto a nivel de cliente, como de sucursal o zona.

PERIODICIDAD

De acuerdo con las disposiciones vigentes, la calificación Oficial de la Cartera de créditos de los Bancos debe practicarse de manera trimestral, al cierre de los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre.

Así mismo, la autoridad estableció un plazo de 90 días naturales contados a partir del cierre de mes de cada uno de los periodos de calificación, para la realización del ejercicio de calificación, la determinación de los resultados globales, su aprobación por el Consejo de Administración del Banco y para su registro en el balance de las Instituciones.

Este plazo de registro se refiere sólo al del resultado global de clasificación de la cartera, ya que para constituir las reservas de crédito graduales que deriven de esa calificación, el banco cuenta con 90 días más para su constitución y registro de los ejercicios correspondientes a los meses de Diciembre, Marzo y Junio, siendo sólo en la calificación de Septiembre en la que las reservas deben constituirse y registrarse dentro de los mismos noventa días en que se tramitan los resultados, ya que es la última calificación del año, y la que se considera para el balance anual de la institución, por eso se dice que esta es la calificación más importante, y en la que se tiene menor tiempo para su determinación.

5.1.2 METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN

NORMAS GENERALES

La Calificación de la Cartera de créditos comprenderá aspectos cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos se refieren a la valuación numérica del comportamiento del acreditado y las circunstancias que lo afectan, y los cualitativos a la experiencia, conocimiento y criterio del operador o calificador, respecto del acreditado y la actividad en la que éste se desenvuelve.

La Calificación cuantitativa de la cartera se hará aplicando la tabla de valores por concepto y característica, y la Calificación cualitativa en forma excepcional podrá modificar a la cuantitativa en más de un nivel de riesgo hacia arriba o hacia abajo.

La Calificación deberá efectuarse de manera individual por lo que respecta a los créditos que representen por lo menos el 80% del total de la cartera de la Institución, incluyendo en esta calificación a los créditos cuyos saldos sean superiores a la cantidad equivalente a cincuenta mil veces el salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal. El 20% restante de la cartera, que en general corresponde a créditos al consumo o vivienda se calificará de acuerdo con la experiencia y condiciones particulares de cada Institución.

La Calificación de la Cartera de créditos deberá agruparse de acuerdo con los niveles de riesgo siguientes:

- A. **Mínimo** (Créditos normales o de riesgo normal)
- B. **Bajo** (Créditos con riesgo ligeramente superior al normal)
- C. **Medio** (Créditos con problemas potenciales)
- D. **Alto** (Créditos con pérdidas esperadas)
- E. **Irrecuperable** (Créditos con pérdida o irrecuperables)

La Matriz de calificación contiene los ocho conceptos que deberán evaluarse para determinar el grado de riesgos correspondiente a la calificación cuantitativa.

Dentro de cada concepto se presentan las características a seleccionar, las cuales tienen asignados valores numéricos de acuerdo a su gravedad, podrán seleccionarse más de una característica por concepto, pero siempre prevalecerá, a efectos de determinar el grado de riesgo, la de mayor puntuación. En ningún caso deberá de dejarse de evaluar algún concepto.

CONCEPTOS DE CALIFICACIÓN

1 EXPERIENCIA RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CORRESPONDIENTES AL PAGO DEL PRINCIPAL E INTERESES DEL CRÉDITO

Este primer concepto está orientado a valorar el comportamiento de pagos que ha mostrado el cliente en sus distintos créditos, por lo que supone el análisis de los movimientos de los créditos en un lapso de tiempo razonable; cuando se califica por vez primera a un cliente, este lapso implica el estudio de toda la vida del crédito, sin embargo en las calificaciones subsecuentes del mismo, deberá revisarse el comportamiento plasmado en la cédula del periodo anterior y asociarlo con el análisis actual de este comportamiento, el cual se tendrá que hacer abarcando el periodo de tiempo transcurrido entre la última y actual calificación.

Tratando de resumir los factores que se tomarán para la determinación de este concepto, y la gravedad de cada situación, podemos resumir los siguientes estados que se deberán identificar en el cliente:

- Si el cliente paga puntualmente, o con retrasos insignificantes y no repetitivos
- Cuantificar el empleo recurrente de renovaciones, parametrizando su frecuencia.
- Morosidad de sus cuotas y la viabilidad/necesidad de Reestructura de Adeudos.
- Reclamo Judicial, estado de suspensión de pagos o remate del patrimonio del cliente.
- Desviación dolosa de recursos, quiebra e insolvencia del acreditado.

Siendo este concepto el que tiene relación directa con la cobranza, y a partir del cual se puede tener una idea clara de hacia adonde se orienta el riesgo, tiene un valor significativo en la ponderación general, representando hasta una cuarta parte del puntaje.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación, sin que ésta sea limitativa:

Estados de Cuenta del cliente, Reporte de Morosidad, Reportes del Sistema de Crédito, Estudio del Cliente por parte del Área de Riesgos (calificación BS), Gestiones de la UAI, Dictamen del Abogado, Estados Financieros, Consultas del SIS de Riesgos.

2 MANEJO DE CUENTAS ACREEDORAS Y DEUDORAS CON LA PROPIA INSTITUCIÓN

En este concepto se valora la forma en que el cliente administra sus cuentas de depósito a la vista o a plazo, que nos pueden orientar sobre la propia administración que el cliente haga de su capital de trabajo o fondo de maniobra. Si tenemos cautiva la tesorería del cliente en nuestras cuentas, se podrá tener una idea, a través de los movimientos de las mismas de los pagos de sus obligaciones a la vista con sus proveedores y la cobranza que tiene de sus ventas, y los mismos movimientos de esta nos reflejará el volumen de negocios que el cliente tiene.

Asimismo el saldo promedio que maneje en sus cuentas y la ocupación de servicios bancarios asociados a sus chequeras nos reflejará el nivel de negocio/compensaciones que nos brinda en términos de rentabilidad, lo cual reflejaría un manejo adecuado de las mismas.

Por otro lado, nos orienta, a través de sobregiros o devoluciones, si el cliente tiene problemas de liquidez y no está haciendo frente a sus obligaciones de corto plazo, incluyendo las que tiene con nosotros, las cuales a su vez nos indicaran una mala gestión de su aparato de cobranza, o un mal manejo de tesorería que tiene que ver incluso con una mala estrategia de endeudamiento en cuanto a estructura de plazo de los pasivos, o de política de compras a proveedores.

Así mismo, al tomar en cuenta las devoluciones que tiene de remesas y cheques tomados en firme, tendremos una idea de la seriedad de su clientela, considerando que si los clientes de nuestro acreditado no le cumplen, podrá igualmente tener dificultades para cubrirnos a nosotros, y llevarlo a una situación financiera complicada en un momento dado dependiendo del peso específico del cliente y de la solvencia del mismo.

Las características que se enmarcan en este rubro son:

- Si tiene un manejo sano de chequeras o productos de depósito.
- Frecuencia de Sobregiros y Devoluciones de cheques y remesas.
- Existencia de otros adeudos vencidos por Cobro inmediato o Remesas.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Estados de Cuenta de chequeras y demás productos del cliente y consultas al SIS de captación. Servicios de Banca Electrónica (Enlace) que el cliente ocupe.

3 SITUACIÓN FINANCIERA DEL ACREDITADO A LA FECHA DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de estudiar este concepto está encaminado a determinar la buena marcha del negocio del acreditado, ya que de ella depende que continúe siendo un riesgo normal. Evidentemente que si el acreditado se encuentra en un estado de quiebra o insolvencia, la recuperación de la cartera tendrá serios problemas.

Esta situación aún cuando se refleja en el cumplimiento de los pagos del acreditado, debemos considerar que para cuando esto se aprecie, el deterioro ya es tal que el banco no tuvo la oportunidad de actuar para salirse de ese riesgo o para afianzar la posición.

En tal virtud, debe evaluarse por separado (tal cual está planteado en este esquema) y considerar, mediante el estudio comparativo de los estados financieros, la situación actual y futura del acreditado, determinando si es una empresa sana y en continua actividad, y con un grado de rentabilidad tal que le permita generar los recursos para hacer frente a sus necesidades.

Lo anterior se logra midiendo niveles de apalancamiento, rentabilidad, solvencia, rendimientos de capital, rotación de inventarios, periodicidad de cuentas por cobrar, utilidad/ventas por plantilla de empleados, método de amortización de gastos y reposición de activos (depreciación), estructura de pasivos, utilidades netas, reinversión de utilidades y políticas de dividendos, etc.

Esta opinión deberá estar basada en documentación financiera veraz y actualizada, preferentemente auditada (De acuerdo a políticas oficiales) y mediante la aplicación del Modelo de Análisis Económico Financiero del sistema M.A.C.H.O., considerando la determinación de razones financieras definidas e interpretadas de acuerdo con el estándar del ramo de negocios en el que se desenvuelva.

El juicio final de este estudio nos permitirá determinar situaciones como:

- Si el cliente se encuentra en una posición financiera sólida.
- Si su situación es sólo satisfactoria.
- Situación financiera deficiente.
- Dudas en cuanto a la continuidad del negocio
- Empresa en estado de quiebra

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Estados Financieros, los cuales deberán ser con una antigüedad no mayor a 6 meses o un año para los auditados, además se deberán practicar análisis financieros con el fin de obtener una visión de la situación actual del acreditado (M.A.C.H.O.).

4 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Se trata de evaluar cual es el manejo de la empresa en términos de Alta Dirección, es decir, si la empresa es manejada por personas con la capacidad directiva que permitan un desenvolvimiento sano y de incremento del patrimonio de la empresa, o si por contra, se encuentran las decisiones centralizadas en un sólo hombre, del cual no se tengan referencias sobre su habilidad de negocios, y que se evidencia desde luego en la falta de estrategias para manejar las finanzas eficientemente, o en información contable errónea y/o que no esté avalada por un Contador Público de la empresa o Externo.

En este concepto, y según el tamaño de la empresa, debe evaluarse la calidad moral y experiencia de los miembros del consejo de administración, o administradores designados, para así determinar si existe una estructura orgánica con plena separación/determinación de las áreas de ventas, producción, contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc. y que estas estén dirigidas por los profesionales adecuados con la experiencia apropiada en el ramo, y en su caso existan políticas y procedimientos por áreas, con estatutos de constitución y objeto definido, y claro otorgamiento de poderes en los representantes legales y un adecuado control interno, asociado a información contable auditada.

En la medida que se tenga un buen calificativo de este concepto, se podrá incluso determinar la vulnerabilidad/factibilidad de que un cliente en condiciones financiera adversas en determinado momento, pueda no representar un riesgo en la recuperación de los recursos otorgados.

Evidentemente que estos son factores importantes que deben satisfacerse previo al otorgamiento del crédito, sin embargo, es muy importante tener un seguimiento en la vida del riesgo, ya que situaciones macroeconómicas, fusiones o ventas de empresas, rotación de personal, cambios de accionistas y otros pueden hacer que las empresas deterioren su administración, tornándose deficientes.

Las características generales a identificar son:

- Buena Marcha del negocio producto de una adecuada administración.
- Movimientos de hombres clave con facultades para la toma de decisiones
- Dependencia de un sólo hombre sin segundas manos.
- Fusión o cambio de propietario.
- Falta de habilidad para obtener recursos de Terceros.
- Inadecuada cobertura de seguros de daños.
- Suspensión de la producción.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o vanas características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa.

Documentación legal, Informes de Crédito y Pólizas de Seguros, así como el conocimiento que se tiene del acreditado, Estados Financieros máximo 6 meses de antigüedad o un año para los auditados y Cuestionario de Información Básica.

5 CONDICIONES DE MERCADO EN RELACIÓN CON EL ACREDITADO

Este concepto está orientado a medir la posición competitiva que tiene nuestro cliente dentro del ramo en el que se desenvuelve, y abarca su penetración en el mercado como oferente de productos/servicios, así como el acceso que tiene para acudir a distintos proveedores. Todo este estudio debe enfocarse primeramente ubicando el sector económico al que pertenece el cliente, identificando en su caso si existe alguna problemática genérica sobre el mismo como puede ser una contracción de esa actividad por el sector.

Deberá contemplarse también si existen innovaciones tecnológicas que puedan afectar tanto la producción del cliente, considerando que su forma de producir pueda estar un tanto obsoleta en relación con sus competidores, y por ello tenga costos mayores que no le permitan competir adecuadamente, o incluso que sus productos sean a su vez insumos para una línea de producción que este siendo desplazada en el mercado.

Otro aspecto que debe evaluarse es la dependencia de un sólo cliente o proveedor, ya que en todo momento estará condicionado a la situación económica de un tercero.

Es muy importante también considerar los canales de distribución empleados por el cliente, y sus políticas comerciales, tratando de hacer analogías con otros clientes que tengamos del mismo ramo, de forma de tener un criterio sobre el estándar del ramo y la forma en que les afecta.

Las características a identificar en este punto son:

- Aceptación de sus productos en el Mercado.
- Nivel de dependencia de un sólo cliente o proveedor.
- Detenoreo del Ramo de la Actividad en que opera el acreditado.
- Desplazamiento de sus productos en el mercado.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Conocimiento general del comportamiento de los distintos giros con base en noticias, periódicos, revistas, etc que afectan el mercado. Estados Financieros con una antigüedad no mayor a seis meses o a un año para el caso de Estados Financieros auditados.

6 SITUACIÓN DE LAS GARANTÍAS

En este punto se tratará de identificar la suficiencia de las garantías que tenemos otorgadas en relación con el importe de los riesgos del cliente, esta evaluación se realizará considerando dos aspectos principales:

El valor actual de las garantías y el grado de comercialización de las mismas, ya que si se tomaran en pago se debe conocer el tiempo y costo que le llevaría al Banco su realización para finalmente recuperar el crédito.

Debe tenerse presente:

En primera instancia las garantías directas u objeto del crédito, identificando el valor de avalúo más reciente, verificando el estado de conservación de las mismas, ya que son garantías afectas a explotación y presentarán algún nivel de depreciación.

En segundo término considerar las garantías adicionales aportadas por los acreditados y/o sus garantes, de las cuales se deberá determinar su valor actualizado de mercado y las cargas -gravámenes- que sobre ellas existan, así como alguna otra restricción de la propiedad.

En ambos casos es de mucha importancia verificar que se encuentren debidamente amparadas por una póliza de seguros que proteja al cliente, y en consecuencia a nosotros, ante una pérdida por casos fortuitos.

Debemos considerar que para el Banco no es conveniente el recibir las garantías en pago de los créditos, ya que no es nuestro objeto la comercialización de bienes, y suponen además una serie de gastos de regularización y registro, así como de mantenimiento y/o inversiones adicionales para lograr su venta.

Sin embargo, este aspecto se toma en cuenta al momento del otorgamiento del crédito, considerando que no prestamos a garantías, sino a proyectos de inversión viables y a negocios en marcha, por lo que al estar evaluando este concepto en específico, si se debe mirar a la garantía como fuente de repago, por lo que la precisión de los valores y su cobertura respecto del crédito, serán de mucha utilidad, en el caso de que el acreditado presente una situación deteriorada en el resto de los conceptos.

Las características a enmarcar en este concepto son:

- Garantías suficientes y de fácil realización.
- Garantías con valores residuales o disminuidos por su estado de conservación.
- Garantías de difícil realización.
- Garantías sobrevaluadas.
- Garantías Obsoletas.
- Pérdida total o inexistencia de Garantías.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Registro de la Garantía en el R.P.P. Relaciones Patrimoniales de Avalistas y/o Coobligados, Avalúos. Para este último concepto se deberá tener en consideración lo siguiente: a) Que sea de fechas recientes el avalúo, b) Que tenga registro el valuador, c) Que sea razonable el aforo, d) Que las garantías con avalúo correspondan al crédito, e) Para considerar la disminución del valor de las garantías y las garantías de no fácil realización, se debe tomar en cuenta el conocimiento que se tiene del acreditado por parte del área de negocios.

7 SITUACIÓN LABORAL DEL ACREDITADO

Está orientado a valorar si el acreditado puede tener problemas laborales que afecten la buena marcha del negocio; evidentemente el caso más crítico sería el de la existencia de una Huelga prolongada.

Este concepto implica el conocer cómo se encuentra integrada la plantilla de personal de la empresa. Personal directivo, personal administrativo, personal técnico y obreros, así como en caso de existir sindicato, la afiliación del mismo, y la existencia de un contrato colectivo.

Aún cuando estos datos se conocen en el estudio del crédito, hay que mantenerlos actualizados y ratificarlos mediante los reportes de visita que indicarán el nivel de mano de obra empleada en la producción y en el aparato administrativo. El sector económico del acreditado puede orientar en algunos casos en que se conozca de movimientos de gremios laborales específicos.

Por otro lado, ante la existencia de alguna Huelga, es importante conocer su antigüedad, y las negociaciones que se estén realizando, ya que con una buena administración y una posición económica sólida las empresas pueden superar éstas con impactos menores en sus finanzas.

Las características a identificar son:

- Magnitud y trascendencia de problemas laborales existentes.
- Emplazamiento a Huelga.
- Producción paralizada por huelga.
- Huelga prolongada que ponga en situación crítica a la empresa.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Conocimiento General del Acreditado, (constancia de pláticas con personal de la empresa o en su defecto con la persona con la que se mantiene el trato)

8 OTROS FACTORES RELEVANTES

En este concepto se trata de medir si existen situaciones ajenas al cliente y a sus relaciones comerciales, que puedan afectar su desempeño, tales como problemas políticos, fenómenos naturales, situación económica del país o región en que opera, etc.

Dentro de lo que se considera el entorno, tenemos por ejemplo una crisis económica del país, que se refleje en devaluación, inflación, falta de apoyo a cierto sector, negociaciones cerradas con el extranjero sobre ciertos productos, actividades y/o productos restringidos en cuanto al prestatario y/o grabadas mediante empréstitos excesivos, expropiación por fines de utilidad pública, control de precios y tarifas, así como de insumos de importación, etc.

Las características a identificar son:

- Grado de afectación del cliente por alguna situación conocida del entorno.
- Cambios en la situación política o meteorológica que afectan al acreditado.
- Incendio, sabotaje y otras circunstancias de causa mayor no cubierta por seguros.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Pólizas de Seguros. Estudio de Crédito, Investigación del Entorno Económico y del Mercado del Acreditado, Resumen de Fuerzas y Debilidades del Análisis Cualitativo y Cuantitativo, Conocimiento General del comportamiento de los distintos giros que afectan el mercado, con base en Periódicos, Noticieros y demás Medios de Comunicación

DETERMINACIÓN DEL GRADO DE RIESGO CUANTITATIVO Y CALIFICACIÓN CUALITATIVA

CUANTITATIVO

Conforme a la mencionada tabla, la suma de los valores máximos en que fueron calificados los ocho conceptos de riesgo, dan como resultado que se pueda ubicar con facilidad el grado de riesgo que le corresponde al acreditado.

<u>Nivel de Riesgo</u>	<u>Puntaje</u>		
A	Hasta		12.5
B	12.6	a	37.5
C	37.6	a	62.5
D	62.6	a	87.5
E	87.6	a	100

CUALITATIVO

Una vez determinada la calificación conforme la Tabla de Valores por concepto y Características (Cuantitativa), el evaluador cuenta con el recurso de modificar el grado de riesgo apoyado en información o conocimiento subjetivo del cliente y efectuar una asignación de grado de riesgo distinto al determinado por puntos, mediante un comentario que justifique el motivo del cambio de grado. A esta forma de calificar se denomina Calificación Cualitativa.

La calificación cualitativa del acreditado se expresará sólo en literales y no en valores numéricos, y deberá dejarse constancia mediante el fundamento cualitativo de los criterios adoptados para su asignación.

RESULTADOS Y AUTORIZACIÓN DE RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA

RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN

La calificación de la cartera individual por acreditado deberá quedar consignada en la Cédula de Calificación. Los resultados de la calificación en su conjunto de toda la cartera deberán presentarse a C.N.B.V., y otros organismos oficiales, a más tardar dentro de los 90 días naturales siguientes al mes en que esté referida la propia calificación, proporcionando:

- Resumen de la calificación de la cartera total, conciliada con los registros contables.
- Listado de los créditos calificados en forma individual, por oficina, centro regional y consolidado en forma institucional, y
- Resumen de la calificación de los créditos al menudeo, consumo y vivienda.

Lo anterior con independencia de que la propia autoridad pueda requerir en forma específica cédulas individuales de calificación u otra información.

Adicionalmente, estos resultados deberán registrarse en el balance de la Institución, y deberá publicarse en prensa el resultado de esta información.

AUTORIZACIÓN DE RESULTADOS DE LA CALIFICACIÓN

Los resultados de Calificación deben ser presentados para su aprobación ante el Consejo de Administración del Banco, previo a su envío a la C.N.B.V.

Esta autorización abarca tanto la clasificación de la cartera por grados de riesgo, como la constitución de las reservas de crédito que de ella deriven

5.1.3 CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES PREVENTIVAS PARA RIESGOS CREDITICIOS

CONCEPTO DE RESERVAS

Como se ha venido indicando, el fin último de la calificación de la cartera crediticia es el propiciar que se constituyan y mantengan reservas para cobertura de riesgos crediticios por cuantía igual o superior a la obtenida mediante este procedimiento.

Las reservas son separación de utilidades que se realiza en el tiempo, con la finalidad de crear un Fondo de Insolvencias, que permita absorber futuras pérdidas derivadas de la cartera de créditos.

Se crean mediante un cargo al estado de resultados, que actúa como un gasto, sin que se tenga salida de efectivo (Flujo), y tiene efectos en la determinación de las utilidades, al disminuirlas en su carácter de egreso.

Esta partida se tiene registrada en la Parte Pasiva del Balance del Banco, sin embargo para efectos de publicación en el balance de acuerdo a las normas vigentes (Apegadas a prácticas internacionales) se presentan restando en el activo, particularmente en el rubro de Cartera Vencida.

Las reservas se ejercen cuando un crédito fue determinado como Irrecuperable, para darlo de baja del Activo. En estos casos, se debe integrar un expediente de Proyecto de Castigo, en el que se reunirán todos los elementos probatorios para poder justificar a la C.N.B.V. la eliminación de este activo: este evento se conoce como Aplicación de Castigo de Crédito, y para efectuarse se requiere, entre otros, un dictamen jurídico de irrecuperabilidad, certificación por parte del área de Auditoría Interna y la Cédula individual de Calificación del acreditado calificado en grado "E".

No se pueden realizar castigos o aplicaciones parciales de créditos, sino que las reservas deberán mantenerse en cada nivel de riesgo, y se traspasaran a los siguientes niveles conforme evolucionen los Riesgos.

Estas reservas se registran en la contabilidad de forma global por grado de riesgo, es decir, no se realiza un registro individualizado por cada cliente; lo que si se realiza, y corresponde a las disposiciones oficiales, es constituir las reservas de crédito en la misma divisa en que se encuentran denominados los riesgos que las originan, de tal forma que al momento de la constitución se realizan movimientos de compra-venta de divisas en el área de cambios para realizar los registros contables.

El costo de esta constitución, se controla administrativamente por cada punto de venta que originó la necesidad de reservas, de forma que se pueda repercutir en la rentabilidad por centro de costos, y así medir la eficiencia de las unidades de negocios.

Las reservas de Crédito resultantes de la Calificación deberán quedar constituidas dentro de los siguientes 90 días después de conocido el resultado de la misma. Para el mes de Septiembre, las constituciones deberán efectuarse antes del 31 de Diciembre del mismo año.

REGISTRO CONTABLE DE CALIFICACIÓN Y RESERVAS

Para la constitución y registro de las reservas, se tienen establecidas las siguientes cuentas y subcuentas contables:

Cuenta	Subcuenta	Concepto
5125 (Cargo)		Afectaciones para la constitución de provisiones Globales para la Cartera Crediticia.
2505 (Abono)		Provisiones Preventivas para cobertura de Riesgos Crediticios.
	01	Bajo (B)
	02	Medio (C)
	03	Alto (D)
	04	Irrecuperable (E)
	05	Provisión adicional para intereses vencidos s/op vigentes
	06	Adicionales

Los resultados de la Calificación deberán registrarse en el balance de la Institución en la siguiente cuenta y subcuentas contables:

Cuenta	Subcuenta	Concepto
6376		Clasificación por Grado de riesgo de la Cartera de Créditos.
	01	Mínimo
	02	Bajo
	03	Medio
	04	Alto
	05	Irrecuperable
	06	No Calificada
	07	Cartera Exceptuada

Los resultados de calificación y reservas deben ser publicados junto con los estados financieros de la Institución a través de un Estado Independiente de Calificación.

5.1.4 BASES DE LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA ADOPTADAS POR LA INSTITUCIÓN

BASES GENERALES DE CALIFICACIÓN

Con el propósito de dar estricto cumplimiento a la responsabilidad que implica la calificación de la cartera de créditos, no tan sólo por tratarse de una disposición oficial que afecta las reservas preventivas y su consecuente repercusión en resultados, sino conscientes además de la importancia que tiene para el Banco el contar con esta herramienta de seguimiento y valoración del riesgo, se establecieron internamente los mecanismos y las bases que a continuación se describen:

1 CALIFICACIÓN DE CLIENTES MEDIANTE LA GENERACIÓN DE CÉDULA INDIVIDUAL

Para cumplir con la obligatoriedad de calificar individualmente el 80% de la cartera, o los riesgos mayores a 50,000 veces el salario mínimo se determinó que los acreditados de la Cartera Comercial que deberán calificarse de manera individual y mediante la aplicación de la matriz serán aquellos que se encuentren en la siguiente situación:

- Acreditados con responsabilidad total igual o superior a \$60,000.00.
- Acreditados menores a \$60,000.00 y mayores a \$1,000.00 que presenten Morosidad.
- Acreditados menores a \$60,000.00 y mayores a \$1,000.00 que presenten riesgo superior al normal (Grados de riesgo "C" o "D")
- Todos los acreditados que se consideren irrecuperables (grado de riesgo "E") independientemente de la responsabilidad que presenten.

2 EVALUACIÓN DE CLIENTES SIN CÉDULA DE CALIFICACIÓN

En la Institución se tiene la política de calificar el 100% de la cartera de créditos, por ello es que el monto establecido para la calificación mediante cédula individual es muy inferior al señalado por la Autoridad.

Para el resto de la cartera comercial se tiene establecida la Calificación Global, que consiste en la determinación de un grado de riesgo basado en el conocimiento que se tiene del acreditado por parte del ejecutivo encargado de la evaluación, sin la elaboración de una cédula, esta calificación aplica sólo en los siguientes casos:

- Acreditados cuyas responsabilidades sean menores de \$60,000.00 y mayores de \$1,000.00 con riesgo normal (grado de riesgo "A" o "B") y no sean clientes morosos.
- Acreditados menores o iguales a \$1,000.00 en cualquier grado de riesgo, excepto que sean irrecuperables (grado de riesgo "E").

3 CALIFICACIÓN AUTOMÁTICA

Para la calificación de la cartera de Consumo, se tiene establecida una calificación basada en el número de mensualidades vencidas, por lo que ésta se realiza en forma automática directamente por el sistema. Los parámetros de mensualidades vencidas por grado de riesgo varían en función del tipo de producto, ya que cada uno tiene características de plazo y garantías distintas.

MEDIDAS DE COORDINACIÓN Y APOYO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

A efecto de poder cumplir en forma y tiempo con esta responsabilidad de la calificación de la cartera, la Jefatura Técnica de Riesgos se vale de un equipo de coordinadores que se encuentran ubicados conforme a la distribución geográfica de las zonas regionales del Banco.

Dicha coordinación se realiza mediante el seguimiento e interacción del personal involucrado, así como la ejecución de tareas previas por parte de distintas áreas, con base en las siguientes actividades:

1 PROGRAMA DEL EJERCICIO TRIMESTRAL

Con el fin de tener un control y seguimiento adecuado del ejercicio de calificación, se envía a cada uno de los funcionarios responsables de coordinar este trabajo, el Calendario de Actividades.

2 ÁREAS DE COORDINACIÓN DEL EJERCICIO DE CALIFICACIÓN

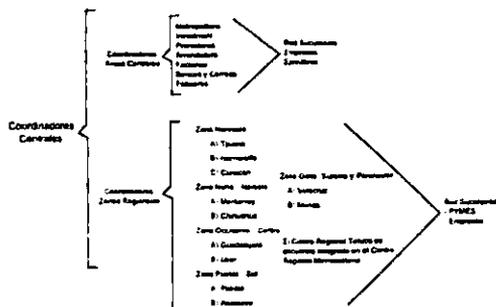
Para una adecuada cobertura a nivel nacional y por Zona Regional la coordinación del ejercicio se realiza de acuerdo a la siguiente distribución:

ÁREAS DE COORDINACIÓN		
ÁREAS CENTRALES	ZONAS REGIONALES	
METROPOLITANA: PUEBLA Y LEÓN	ZONA NOROCCIDENTE	ZONA OCCIDENTAL: SURESTE Y PENINSULAR
INVESTIMENTOS	A) TULAHUACA	A) VERACRUZ
PROYECTOS	B) HERRERERÍA	B) MÉRIDA
APORTADORES	C) OAXACA	
ACCIONES	ZONA NOROCCIDENTE	
BANCOS Y CORRESPONSALES	A) MONTE REY	LA ZONA TOLUCA SE ENCUENTRA EN GRABA EN EL CENTRO REGIONAL METROPOLITANO
FORAJIDA	B) CHALAMULA	
	ZONA OCCIDENTAL: CENTRO	
	A) GUADALAJARA	
	B) LEÓN	
	ZONA PUEBLA - SUR	
	A) PUEBLA	
	B) ACAPULCO	

3 PROCESO DE COORDINACIÓN

La aplicación de los criterios y métodos de calificación de la cartera por acreditado, son efectuados directamente por los funcionarios responsables de la administración de los riesgos (Directores de Sucursal, Ejecutivos de Cuenta, etc.), esta actividad es coordinada y dirigida por cada uno de los coordinadores de las áreas centrales y zonas regionales de acuerdo a lo establecido en el apartado anterior; finalmente, el área central (Jefatura de Seguimiento Técnico) será la responsable de dar seguimiento y apoyo a cada uno de los funcionarios de las áreas centrales y las zonas regionales, cuidando que se cumpla en calidad y oportunidad con el ejercicio de calificación.

Esquema Funcional de la Coordinación de Calificación de Cartera



4 ADMINISTRACIÓN DEL MÓDULO DE CALIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

El módulo de calificación de la cartera de créditos desarrollado dentro del Sistema As de Riesgos, es coordinado directamente por el área central (Jefatura de Seguimiento Técnico), sin embargo, se deberá observar la canalización de los diferentes problemas que se presenten de acuerdo a lo siguiente:

- Todos los problemas de carácter técnico como son: mensajes de errores, caídas del servidor, acceso a pantallas etc., deberán ser reportadas al área de Sistemas, Apoyo a Sucursales denominada S.O.S., quien será la responsable de atender y solucionar cualquier consulta que se le plantee.
- Los problemas o dudas de operación del módulo, deberán plantearse a cada uno de los coordinadores de las áreas centrales o las zonas regionales, quienes deberán dar la solución correspondiente.
- Finalmente, los problemas que no puedan ser solucionados por los coordinadores locales así como las actualizaciones y mejoras planteadas al módulo, además de los nuevos desarrollos que pudieran presentarse en el tiempo, deberán canalizarse al área central (de la Jefatura Técnica de Riesgos) para su registro, control y tramitación ante el área de sistemas

VALIDACIÓN Y CONFRONTACIÓN DE CALIFICACIÓN DE CARTERA

Con independencia de que el presente manual esta orientado a lograr una adecuada calificación de la cartera por parte de los responsables de las cuentas, se ha establecido en el banco un nivel de revisión de las calificaciones para garantizar una adecuada cuantificación del riesgo en términos de reservas.

Este esta a cargo de la Jefatura Técnica de Riesgos, quien continuamente recalificará de manera aleatoria los clientes de la cartera comercial, teniendo la facultad de ordenar cambios de grados de riesgos a los responsables de los clientes, mediante la emisión de un Dictamen sobre la calidad con que se viene realizando la calificación de la Cartera.

Al finalizar cada ejercicio de calificación, los coordinadores de las áreas centrales al igual que los de zonas regionales, se darán a la tarea de efectuar una revisión y validación de la calificación de la cartera, esta actividad se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- Seleccionar muestra aleatoria de acuerdo a los criterios de revisión establecidos centralmente.
- Efectuar la calificación de estos clientes con base en la información del expediente de crédito.
- Efectuar comparación del grado de riesgo asignado contra la valoración BS (Banco Santander) y la calificación FEVE (Firmas en Vigilancia Especial).
- Elaborar los informes y reportes necesarios con las observaciones y recomendaciones pertinentes para su presentación a los funcionarios responsables y al área central (Jefatura de Seguimiento Técnico).

MEDIDAS DE CONCENTRACIÓN DE INFORMACIÓN, VALIDACIÓN Y EXPLOTACIÓN

Una vez que los trabajos de calificación que realizan los funcionarios y coordinadores del ejercicio se concluyen, se procede a realizar las siguientes actividades:

- El área central (México), concentra los resultados de la calificación a nivel nacional, esta actividad se realiza mediante la generación y obtención de interfaces (Archivos), que se procesan directamente en el módulo de calificación.
- Al obtener los archivos con la información, el área central (México), realiza una serie de validaciones de calidad e integración de datos y riesgos de los acreditados recuperados del módulo; este proceso da como resultado una serie de reportes y documentos de apoyo para que en caso de ser necesario se proceda a solicitar las correcciones correspondientes.
- Una vez que se corrigen los problemas u errores detectados en la validación, se procede a explotar la información mediante la generación de reportes y listados preestablecidos para determinar el resultado del ejercicio a nivel nacional y con estos identificar el monto total de reservas necesarias, así como los grados de riesgo en que se clasificó la cartera crediticia.
- Posteriormente se generan los reportes e informes ejecutivos para la presentación al Consejo de Administración del Banco quien sancionará y en su caso aprobará el resultado del ejercicio de calificación.
- Acto seguido, se procede a informar a la autoridad (C.N.B.V.), el resultado de la calificación consolidada que se obtuvo.
- Como se informó anteriormente, se procede a efectuar el registro contable del resultado de la calificación en sus diferentes grados de riesgo y en la cuenta contable correspondiente, adicionalmente se determinan las reservas obligatorias que deberán constituirse gradualmente durante los siguientes 3 meses (Calificaciones de Diciembre, Marzo y Junio), o dentro de los noventa días después del cierre en el caso de la calificación correspondiente al mes de Septiembre de cada año.

5.1.5 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

CONCEPTOS GENERALES

Aún cuando existe la metodología y demás disposiciones emitidas por la autoridad, estas por sí solas no podrán asegurar que la calificación que practica un conjunto de personas en distintos puntos geográficos se realice de manera uniforme entre todas ellas, toda vez que cada calificador imprime un sentido particular a la interpretación y selección de las características, aún ante casos similares. Esta interpretación/decisión constituye el criterio asumido por el evaluador, el cual se adquiere con el desarrollo de la actividad, según la experiencia que cada uno obtiene en su práctica cotidiana.

La intención es establecer líneas de observancia general, con el propósito de estandarizar el criterio que cada evaluador aplique, con la idea de hacerlo uniforme en la práctica y perfeccionarlo a través de las observaciones que se emitan en las distintas revisiones que el área técnica practique.

De ninguna forma se podrá establecer una regla general que sea válida y aplicable a todos los casos; lo que se pretende es puntualizar aquellas que mejor cubran los distintos supuestos que se puedan presentar. La estructura de estos criterios es la siguiente:

- Criterios Generales aplicables a la calificación en su Conjunto.
- Criterios aplicables en general a un concepto determinado de la calificación.
- Criterios aplicables a una característica o conjunto de características de un mismo concepto.

CRITERIOS GENERALES APLICABLES A LA CALIFICACIÓN EN SU CONJUNTO

1 CRITERIO CONSERVADOR

En el proceso de evaluación deberá prevalecer la prudencia en la selección de las características y en la determinación del grado de riesgo: esto quiere decir que si tenemos dudas razonables en cuanto a los factores de calificación, nuestra decisión debe inclinarse hacia la característica o puntuación que tenga mayor gravedad y por consiguiente peso específico, entre las opciones que se pudieran aplicar.

Como se ha venido manifestando, la tarea de administración del riesgo crediticio implica una responsabilidad en la evaluación de los activos para no sobrevaluarlos y para mantenerlos debidamente reservados ante contingencias futuras. Cualquier señal de aspecto negativo en el comportamiento del acreditado deberá ser tomado en cuenta de inmediato en la evaluación del mismo dejando por contra de considerar alguna señal o síntoma de mejora o aspecto positivo en algún acreditado, sino hasta el momento en que éste verdaderamente se refleje, ya sea en la recuperación del crédito o en el afianzamiento del mismo.

En la evaluación, el ejecutivo deberá ser absolutamente estricto en la determinación del riesgo, pensando en cuidar los intereses de la Institución y por ende de los accionistas, antes que pensar o ponerse en la situación del cliente.

Es importante considerar que es mejor generar las reservas paulatinamente sobre algún cliente que se considere tendrá problemas en el futuro, y no querer deteriorar su grado de riesgo de un trimestre a otro para cubrir la gravedad del mismo.

Adicionalmente deben considerarse los acontecimientos que recientemente el país ha vivido y en donde las empresas e industrias han tenido un rezago en su actividad y han pasado por situaciones de incertidumbre; es por ello que también el Sistema Financiero Mexicano ha tenido que implementar políticas y disposiciones de cobertura y prevención bastantes conservadoras.

En Banco Santander Mexicano esta ha sido una política de la actividad crediticia y es lo que ha permitido tener una eficiente administración de los riesgos.

2 CRITERIO DE CALIFICACIÓN INTEGRAL

Dado que la calificación del cliente se realiza por todas sus operaciones de crédito en su conjunto, deberá cuidarse que una calificación que se asigne a los riesgos del Banco, sea concordante con la calificación asignada para la parte en UDIS y riesgos de filiales, ya que el hecho de que se dé un tratamiento por separado, la condición del cliente no cambia en cuanto a los factores que se evalúan.

En virtud de que algunos acreditados tienen vínculos patrimoniales entre sí, que los hace parte de grupos económicos y toda vez que estos vínculos se reflejan primordialmente en tener socios, avalistas, garantías e incluso directivos en común, generalmente la situación de un cliente refleja lo que está ocurriendo en el grupo en su conjunto, por lo que deberá observarse la congruencia que existe entre las calificaciones de los clientes que conformen grupos económicos.

3 CRITERIO DE CALIFICACIÓN OBJETIVA

La calificación cuantitativa debe ser absolutamente objetiva, basándose en los elementos de juicio que se tengan en el expediente a la fecha base de calificación, los cuales son el único medio para sustentar la calificación por factores.

En tal virtud, al conocerse de eventos o situaciones que afectan al cliente positiva o negativamente, de los cuales no se tenga evidencia documental, en la calificación por puntos no deberá pesar este aspecto, sino que se calificará bajo un estricto apego a la situación documental.

Toda vez que la calificación se realiza normalmente con un desfase de un mes en promedio respecto de los saldos de cartera de los clientes, los eventos posteriores deberán ser tomados en cuenta, igualmente a través de la calificación cualitativa en la determinación del grado de riesgo final del cliente.

En ningún caso deberá determinarse por anticipado un grado de riesgo específico, el cual se provoque luego mediante acomodo o ajuste de los factores y características que nos lleven a determinar ese grado de riesgo en particular. Si a través de la tabla y reflejando la situación real del acreditado por medio de las características, no se logra llegar a un grado de riesgo que arroje unas reservas preventivas con las que estemos seguros en función de nuestras apreciaciones o proyecciones, deberá respetarse la puntuación obtenida y aplicarse la calificación cualitativa.

4 CRITERIO DE ASPECTO CUALITATIVO

Este recurso debe emplearse de manera excepcional, para aquellos casos en que existan situaciones que no reflejen la condición real del acreditado, partiendo de la base que la calificación cuantitativa es rígida.

En todo caso, al emplear este apartado el evaluador deberá plasmar claramente el fundamento en el que se basa para asignar un grado de riesgo distinto y a continuación establecerá de manera directa el grado de calificación que a su juicio corresponda, que será además el grado de riesgo definitivo del cliente; es decir, esta calificación tiene mayor peso que la obtenida mediante el sistema de puntos, por lo que se le otorga un voto de confianza al ejecutivo/evaluador ya que es quien atiende al cliente y por ello está en mejor posición de determinar el grado de riesgo que le corresponde.

CRITERIOS GENERALES APLICABLES EN GENERAL A UN CONCEPTO DETERMINADO DE LA CALIFICACIÓN

1 SOPORTE DOCUMENTAL

La selección de las características y factores por concepto deberá estar amparada con soporte documental en el expediente de crédito para justificar cada selección. Esta información, para ser útil, deberá estar actualizada y completa. En este sentido si los elementos de juicio no son suficientes deberá de castigarse la falta u obsolescencia de la información.

Es decir, no se podrán seleccionar características positivas con el solo hecho de presumir que el acreditado cumple satisfactoriamente con los supuestos establecidos en las características si no se tiene el soporte documental correspondiente.

2 CONGRUENCIA EN CALIFICACIÓN DE CONCEPTOS

En aquellos conceptos que no se apliquen a las características particulares de nuestros clientes, deberá calificarse positiva o negativamente este concepto, según influya en la situación general del acreditado, es decir, si un acreditado refleja un comportamiento negativo en el resto de los conceptos, los que no aplican deberán tener también una característica negativa.

En este supuesto se encuentran, por ejemplo, los préstamos quirografarios que por su naturaleza no cuentan con garantía real, en cuyo caso la valuación de este concepto dependerá de la situación que presente el acreditado en el resto de sus áreas de evaluación. Esto tiene lógica si consideramos que el riesgo es normal, el hecho de no contar con garantía no es preocupante, pero si por el contrario se presenta como crédito con problemas de recuperación, al no tener garantía se tienen menos posibilidades de recuperación.

3 IMPORTANCIA DE CRÉDITOS CON MAYOR CUANTÍA

Igualmente existen comportamientos distintos de los créditos de un mismo acreditado, es decir, un crédito de largo plazo puede diferir de las condiciones que presenta un crédito de corto plazo, el cual por ejemplo puede estar moroso en gestión; o un determinado tipo de crédito puede encontrarse más deteriorado que otro.

En este sentido deberá considerarse que en la evaluación se mide al cliente en su conjunto, por lo que deberán imperar las condiciones del o los créditos que tengan un mayor peso específico (cuantía) sobre los riesgos totales del acreditado.

4 SELECCIÓN DE VARIAS CARACTERÍSTICAS DE UN MISMO CONCEPTO

Es importante recordar que si una o varias características de la matriz de calificación se ajustan a la situación del cliente, podrán seleccionarse más de una de ellas, ya que al final prevalecerá la que tenga mayor puntuación, pero es importante tratar de describir la situación real del acreditado.

5 IMPORTANCIA DE CARACTERÍSTICAS

Ante una situación en la que en el análisis de un documento se aprecie que le son aplicables dos características, sin que cada una de ellas refleje en su totalidad la situación adecuada, deberá elegirse siempre la que sea más grave, ya que el sentido de esta calificación es eminentemente conservador.

CRITERIOS APLICABLES A UNA CARACTERÍSTICA O CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS DE UN MISMO CONCEPTO

CONCEPTO 1: Experiencia respecto al cumplimiento de las obligaciones correspondientes al pago principal e intereses del crédito.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Considerar la situación que presentan los saldos a la fecha más reciente, aun y cuando los saldos al mes de calificación muestren situación distinta en otras palabras, si un crédito se presentaba vencido al mes de calificación, pero a la fecha en que se realiza la evaluación este ya pagó, se considerará la situación actual para evaluarlo.

A01 Al corriente en el pago o amortizaciones de sus préstamos o créditos, pago en las fechas pactadas o a más tardar antes de su pase a cartera vencida.- Créditos que no han caído en cartera vencida.

A02 Renovaciones eventuales sin capitalización de intereses, períodos de (n) renovaciones al año, que en conjunto no rebasen los 90 días cada uno.- Situaciones que se presentan de 1 a 3 veces en un trimestre.

B01 Cartera vencida ocasional con antigüedad de 15 a 30 días.- Situaciones que se presentan de 1 a 3 veces en un trimestre.

B02 Renovaciones frecuentes sin capitalización de intereses no excediendo de 180 días, un período (n) renovaciones que cubra más de 90 días sin exceder de 180 - Créditos con constantes renovaciones de capital que van de 90 a 180 días.

C01 Cartera vencida en trámite administrativo con antigüedad mayor a 30 días.- Cartera con vencimiento mayor a 30 días.

C02 Renovaciones frecuentes o prórrogas con capitalización de intereses (no aficorcados), por capitalización de intereses se debe entender aquellos que se capitalizan sin estar pactados en un contrato.- Créditos renovados con capitalización de intereses máximo 2 capitalizaciones en un trimestre.

CRITERIO APLICABLE.-

- Un crédito debe considerarse al corriente, si no presenta montos de capital o intereses exigibles.
- La cartera vencida debe conceptualizarse como aquellos pagos que no se realizaron puntualmente en la fecha de su exigibilidad; se debe tomar en cuenta que bajo los principios de contabilidad vigentes, un crédito no se traspasa a situación contable vencida sino hasta haber transcurrido 90 días desde su vencimiento, cuando anteriormente esto ocurría entre 15 y 30 días. En tal virtud, a efectos de calificar este concepto, se deben contar los 15 o 30 días de pase a cartera vencida a partir del día de exigibilidad, aún y cuando a efectos contables el crédito aún se encuentre irregular y no Moroso. ("irregular" es el status que tiene un crédito que ya es exigible en el pago de su capital o intereses, y que aún no transcurre el plazo establecido por la autoridad para considerarlo vencido (Este plazo por lo general es de 90 días, aún cuando existen otros plazos según el tipo de amortización pactada).

C03 Problemas de pago por desviación parcial de los fondos a destinos distintos a los pactados, se entienden desviaciones de los recursos a otros destinos dentro del propio negocio.- Dificultad para cumplir con sus obligaciones originado por el desvío de fondos al destinarse con fines diferentes del crédito.

C04 Dificultad para cumplir con sus proyecciones financieras, con la consiguiente necesidad de reestructurar el crédito.- Complicaciones para la generación de flujos de efectivo para poder cubrir sus obligaciones.

C05 Demandas y embargo precautorios de sus acreedores.- Embargo de bienes por parte de los acreedores del cliente.

CRITERIO APLICABLE.-

- Ante la existencia de cartera morosa y mediante el seguimiento que se dé con el cliente se podrá detectar la necesidad y posibilidad de reestructurar su adeudo; será necesario consultar con la Unidad de Activos Irregulares (UAI) que situación de éstas ha detectado en la gestiones de recobro.

D01 Cartera vencida en trámite judicial.- Cartera vencida con antigüedad superior a 90 días, la cual debe ser turnada al área jurídica para su recuperación.

D02 Problemas de pago por desviación de los fondos a destinos distintos a los pactados y/o violaciones al contrato. Desviación total de los recursos a destinos fuera del propio negocio.- Dificultad para cumplir con sus obligaciones originado por el desvío total de los fondos.

D03 Imposibilidad para cumplir con los programas de amortización de sus créditos, sin posibilidades de reestructuración.- Falta de liquidez en los pagos del crédito y sin posibilidad a reestructurar.

D04 Reclamaciones y juicios que causarán demoras y reducirán el importe de la cobranza.- Problemas de tipo legal que ocasionan falta de liquidez y que afectan directamente en la recuperación del crédito.

CRITERIO APLICABLE.-

- Estas características aplicarán solo cuando la vía a utilizar sea mediante el Departamento Jurídico. Esta situación es determinada por las gestiones de la UAI.
- La desviación de recursos es una violación a los términos establecidos en el contrato, por lo que es necesario llevar a cabo las gestiones jurídicas correspondientes y castigar con puntuación esta característica.

D05 La liquidación de adeudos, depende de la venta de bienes cuya posibilidad de realización requiera de un plazo tal, que signifique un deterioro del costo de oportunidad de la inversión inmovilizada, es la diferencia del cobro de intereses entre dos alternativas de inversión.- Crédito con dificultades de recuperación dependiente de la venta de bienes y servicios.

D06 Posición subordinada de la Institución con respecto a otros acreedores, lugar negativo que tiene la Institución, respecto de otros acreedores.- Escasas posibilidades para recuperar el importe del crédito debido a la posición que guarda el Banco con respecto a las garantías.

D07 Situación de liquidez que provoque un estado de suspensión de pagos.- Sin flujos de efectivo para poder cumplir con sus obligaciones.

CRITERIO APLICABLE.-

- La posición subordinada se deberá identificar de acuerdo al reporte de Jurídico.

E01 Cartera vencida litigiosa con escasas posibilidades de recuperación.- Cartera en poder de abogados y de difícil recuperación, según dictamen del área jurídica.

E02 Pérdida inminente por desviación de los fondos en forma dolosa.- Crédito irrecuperable presuntamente por aplicación fraudulenta.

E03 Posición subordinada o gravámenes preferentes de otros acreedores (trabajadores, fisco, seguro social, bancos, etc.) quedando un valor residual de activos insuficientes para cubrir nuestro crédito.- Crédito irrecuperable debido a la insuficiencia de la posición en los gravámenes.

E04 Quiebra o desaparición del deudor.-

CRITERIO APLICABLE.-

- La selección de estas características deberán sustentarse en el reporte de los Abogados y de la UAI.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación en el expediente de crédito, sin que ésta sea limitativa:

Estados de Cuenta del cliente, Reporte de Morosidad, Reportes del Sistema de Crédito, Estudio del Cliente por parte del Área de Riesgos (calificación BS), Gestiones de la UAI, Dictamen del Abogado, Reporte de visita ocular, Estados Financieros, Consultas del SIS de Riesgos.

CONCEPTO 2: Manejo de cuentas acreedoras y deudoras con la propia institución.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Si la cuenta de cheques es liquidadora, o sea, que se le asigno al cliente para controlar el manejo de sus créditos y no con el objeto del uso de cheques, se deberá asignar una puntuación de 0 00 puntos.
- Si la cuenta de cheques fue cancelada consecuencia de un mal manejo, se deberá castigar con la mayor puntuación, y se deberá mantener este status en las siguientes calificaciones.

A01 Manejo adecuado de sus cuentas corrientes, deberá entenderse, manejo adecuado de sus cuentas de depósito e inversión con disposiciones a la vista, esta misma aclaración es aplicable a todo el apartado dos.

CRITERIO APLICABLE.-

- El manejo adecuado se puede intuir, verificando si el cliente mantiene los promedios mínimos solicitados en particular o saldos por arriba de este mínimo requerido, que es parte de las reciprocidad o compensaciones deseables en todos los clientes.
- Las inversiones se podrán referir tanto a certificados depósito, productos de inversión asociados a las chequeras o inversión en Mesa de Dinero.
- El manejo de sus cuentas será adecuado cuando el cliente mantenga el nivel de compensaciones determinado en el Esquema de Autorización.
- Deberá también observarse la cédula de rentabilidad para determinar si el cliente continua siendo acreedor de los subsidios en servicios que el banco le otorga, y en esta medida, también será buen manejo de cuentas.

B01 Sobregiros eventuales en sus cuentas corrientes.- Se consideran de una a tres ocasiones en el trimestre.

B02 Devoluciones eventuales de remesas tomadas en firme.- Se consideran de una a tres ocasiones en el trimestre.

C01 Sobregiros frecuentes en sus cuentas corrientes.- Se consideran cuando se presentan en más de tres ocasiones en el trimestre.

C02 Devoluciones frecuentes de remesas tomadas en firme.- Se consideran cuando se presentan en más de tres ocasiones en el trimestre.

D01 Otros adeudos vencidos por devolución de cobro inmediato y remesas.- Adeudos originados por devoluciones de cheques y remesas.

CRITERIO APLICABLE.-

- Los sobregiros de cuentas corrientes deben ser poco probables ya que no se tiene la política de pagarlos, a menos que se cuente con una línea de sobregiro, en cuyo caso tiene la característica de crédito. Lo que se puede considerar para evaluar este concepto son las devoluciones que la Institución haya efectuado de cheques librados por nuestro acreditado y que por la falta de fondos se hubieran devuelto en el periodo, y en función de su frecuencia se deberá utilizar la característica.
- Igualmente para el caso de remesas, si éstas no se autorizan por política, deberá considerarse el número de depósitos tomados salvo buen cobro y que fueron devueltos en la compensación con otros bancos; en esta característica mas que evaluar el manejo de cuentas del cliente, se le repercutirá el manejo de las cuentas de sus deudores, ya que este sería un sintoma de falta de liquidez que puede tener el cliente por el no flujo de ingresos derivados de su negocio.

E01 Todas las características anteriores más pronunciadas.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Esta característica nos ayuda a castigar más en puntos este concepto; se debe utilizar cuando por supuesto existan las características anteriores, y la situación general del acreditado sea negativa.
- Existen acreditados que no manejan cuentas con nosotros y primordialmente se refieren a aquellos que les fueron canceladas por mal uso o por que su riesgo está en proceso de extinción. En este caso igualmente deberá aplicarse esta característica mas grave, ya que la cancelación de la cuenta se derivó precisamente de las anomalías descritas en las características.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa :

Estados de Cuenta de chequeras y demás productos del cliente y consultas al SIS de captación. Servicios de Banca Electrónica (Eniace) que el cliente ocupe.

CONCEPTO 3: Situación financiera del acreditado a la fecha de la evaluación.

CRITERIOS APLICABLES.-

- En caso de que no se cuente con información para evaluar el concepto, o la misma este fuera del plazo mínimo de antigüedad establecido en la reglamentación, el concepto deberá castigarse con la puntuación mas alta
- Cuando se trate de personas físicas que no tengan actividad empresarial, se deberá revisar su relación patrimonial.

Para estar en posibilidad de seleccionar cualquiera de estas características se tendrán que interpretar las razones financieras que se determinan en Análisis Económico Financiero del M.A.C.H.O. Adicionalmente se podrá consultar al Jefe Regional de Riesgos para una mejor interpretación de este modelo.

A01 Situación financiera sólida.- Se refiere a una posición estable en sus finanzas.

B01 Situación financiera satisfactoria. - Se refiere a una posición adecuada en sus finanzas.

C01 Situación financiera deficiente. - Se refiere cuando una empresa tiene problemas económicos y financieros.

D01 Situación financiera que ponga en duda la continuidad de la empresa.- Se refiere cuando una empresa prevé problemas a futuro de subsistencia

E01 Situación de la empresa en estado de quiebra.- Se refiere cuando una empresa se encuentra en liquidación o desaparición

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa :

Estados Financieros, los cuales deberán ser con una antigüedad no mayor a 6 meses o un año para los auditados, con el fin de obtener una visión de la situación actual del acreditado, los cuales deberán ser capturados en el modelo M.A.C.H.O para utilizar sus resultados en la selección de las características

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS LAS RAZONES FINANCIERAS DE MAYOR ACEPTACIÓN PARA LLEVAR A CABO UNA EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UN ACREDITADO Y ESTAR EN POSIBILIDAD DE ENMARCAR SU RESULTADO AL SELECCIONAR UNA CARACTERÍSTICA:

RAZÓN FINANCIERA		INDICE PERMISIBLE
Solvencia mediata	Activo circulante Pasivo a corto plazo	1.0 en adelante
Solvencia inmediata	Activo disponible Pasivo a corto plazo	1.0 en adelante

Las razones de solvencia determinan la posibilidad de que los activos circulantes sean suficientes para liquidar las obligaciones de corto plazo

RAZÓN FINANCIERA		INDICE PERMISIBLE
Promedio de recuperación de cuentas por cobrar	Ctas. por cob días del periodo Ventas netas	(1)

El promedio de recuperación de las cuentas por cobrar refleja el número de días estimado para que dichas cuentas sean recuperadas.

RAZÓN FINANCIERA		INDICE PERMISIBLE
Prom. de desplazamiento de inventarios	Inventarios X días del periodo Costo de ventas	(1)

La inversión en inventarios en la razón presentada, expresa el tiempo promedio de días en que sería desplazado por las ventas.

RAZÓN FINANCIERA		INDICE PERMISIBLE
Ciclo financiero	Prom. recuperación ctas. X Cobrar + Prom. desplazamiento inventarios	(1)

El ciclo de financiero es el período de tiempo estimado en el cual la inversión en capital de trabajo se transforma nuevamente en efectivo

RAZÓN FINANCIERA		ÍNDICE PERMISIBLE
Prom de financiamiento de Proveedores	Proveedores X días del periodo Compras (o costo de ventas)	(1)

En la razón financiamiento de proveedores, se estima el tiempo (expresado en días) promedio de pago a proveedores.

(1) Depende de las características de la actividad de la empresa y de su ciclo económico. Sin embargo, para considerar sana una situación determinada, deberá observarse que exista una congruencia entre los plazos de financiamiento a clientes y los obtenidos de proveedores, de forma que la liquidez que se genere sea suficiente para mantener el ritmo de ventas de la empresa.

RAZÓN FINANCIERA		ÍNDICE PERMISIBLE
Cobertura de Capital	Capital Contable Pasivo total	No menor a 1
Apalancamiento	Pasivo total Capital contable	No mayor a 1
Grado de endeudamiento	Pasivo total X 100 Activo total	No mayor al 50%

En estas tres últimas razones financieras se observa la mezcla de recursos propios (de los dueños o accionistas) y ajenos (pasivos) invertidos en el negocio.

Cabe aclarar que lo señalado como "Índice Permisible" se determinó como un estándar general, por lo que habrá casos en que en un sector determinado no sea aplicable. Igualmente podrá consultarse al Jefe Regional de Riesgos de la zona para una adecuada interpretación.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Conforme los indicadores de las razones financieras vayan alejándose del promedio sectorial correspondiente, el grado de riesgo deberá irse deteriorando.

CONCEPTO 4: Administración de la Empresa.

A01 Administración adecuada, es aquella que se refleja en la buena marcha del negocio en lo cualitativo y cuantitativo.- Adecuada estructura organizacional

B01 Cambios importantes en la administración, movimiento de hombres clave con facultades para la toma de decisiones.- Movimientos que originen cambios en las estrategias y operación de la empresa.

B02 Dependencia de un solo hombre sin segundas manos.- Cuando la toma de decisiones recae en una sola persona.

B03 En proceso de fusión o cambio de propietario.- Cambios en la administración de la empresa.

C01 Deficiencia en su administración, es aquella que se refleja en el deterioro de los aspectos cualitativos y cuantitativos.- Inadecuada estructura organizacional.

C02 Inadecuada cobertura de seguros de daños.- Coberturas insuficientes.

C03 Gerencia de finanzas y contabilidad débil y falta de capacidad para obtener los recursos de terceros en condiciones óptimas para la empresa en tiempo y oportunidad, y asignarlos adecuadamente dentro de las prioridades de la misma empresa.- Inadecuada estructura organizacional, falta de crédito de terceras personas y falta de información financiera veraz y oportuna.

C04 Falta de habilidad para obtener recursos ajenos, falta de oportunidad y calidad de la información gerencial.- Inadecuada estructura organizacional.

C05 Posición no competitiva, derivada de una administración deficiente.- Falta de planeación estratégica y de mercado.

C06 Función de producción deficiente, comportamiento errático de los costos y/o tecnologías obsoletas.- Falta de planeación productiva y carencia de tecnología de punta.

C07 Suspensión de crédito por parte de sus proveedores.- Falta de credibilidad por parte de los proveedores del acreditado.

C08 Opinión de auditores externos con reserva grave.- Cuando se dictaminan desviaciones u omisiones importantes dentro de la empresa.

D01 Todas las características anteriores más pronunciadas.

D02 No hay seguros.- Falta de pólizas de seguros que protejan el patrimonio de la empresa.

D03 Suspensión de créditos por proveedores, Acreedores y/o bancos.- Falta de credibilidad en el buen desempeño de la empresa por parte de terceras personas.

D04 Suspensión de la producción.- Comprobación por medio de visita ocular.

D05 Inexistencia de información auditada.- Estados financieros no auditados.

E01 Todas las características anteriores más pronunciadas.

CRITERIO APLICABLE.-

- Deberá identificarse si el volumen de sus ventas/negocio y plantilla son acordes a la estructura orgánica definida por la empresa
- Podrán tomarse en cuenta parámetros de empresas del mismo ramo, estableciendo comparaciones de medios de producción y costos.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa :

Documentación Legal, Informes de Crédito y Pólizas de Seguros, Reportes de Visita Ocular, así como el conocimiento que se tiene del acreditado, Estados Financieros 6 meses de antigüedad o un año para los auditados.

NOTA : En lo que corresponde a documentación legal esta comprende :

1. Escritura constitutiva.
2. Acta de poderes.
3. Últimas reformas.
4. Dictamen jurídico sobre el acreditado y Avals o Co-obligados.
5. Contrato de crédito.
6. Certificado de libertad de gravamen del acreditado y Avals y Co-obligados.
7. Cuestionario de información Básica.

CONCEPTO 5: Condiciones de mercado en relación con el acreditado.

A01 Aceptación de sus productos.- Demanda en el mercado por la adquisición de sus productos.

CRITERIO APLICABLE.-

- Deberá determinarse por el conocimiento que tiene el ejecutivo sobre el sector en el que actúa su cliente, y se refleja en su nivel de ventas, rotación de inventarios producción continua.
- Así mismo, se podrá establecer una comparación con empresas que comercialicen los mismos productos, y consultar medios especializados de mercadeo.

B01 Exceso de dependencia de un solo cliente o proveedor.- Cuando su continuidad o ingresos dependen directamente de un solo cliente o proveedor.

CRITERIO APLICABLE.-

- A través del cuestionario de información básica, se conocerá a sus principales clientes o proveedores, y en el mismo se podrá dimensionar el volumen de negocios que tiene con cada uno de ellos.
- Así mismo, en función de lo especializado de sus productos se podrá tener una idea de la existencia de demanda de mercado, derivado del grado de comercialización y el mercado objetivo.

C01 Deterioro del ramo de la actividad en que opera el acreditado.- Desplazamiento o desuso de los productos del acreditado.

CRITERIO APLICABLE.-

- Se detecta en función de la información Macroeconómica disponible, conociendo el auge o contracción en el momento actual de ciertos Giros, como el caso de construcción, comercialización de automóviles nuevos, etc.

D01 Afectación de su posición competitiva por desplazamiento de sus productos en el mercado.- Sustitución de sus productos por otros de mayor competencia.

CRITERIO APLICABLE.-

Tiene que ver con la aparición en el mercado de productos similares a menor costo y con mayores beneficios para el consumidor. Esto se refleja de mejor manera en aquellos productos que incorporan cierta Tecnología, y que por innovaciones se comienza a comercializar otros de Mejor Calidad.

E01 Todas las características anteriores más pronunciadas.

CRITERIO APLICABLE.-

- Se podrá utilizar cuando el cliente presente los signos más negativos, y el peso específico de la puntuación contribuirá para la determinación de un grado de riesgo alto, cuando los clientes en su conjunto con el resto de factores se consideren de alto riesgo

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa:

Visita Ocular, conocimiento general del comportamiento de los distintos giros con base en noticias, periódicos, revistas, etc. que afectan el mercado. Estados Financieros Auditados con una antigüedad no mayor a seis meses, un año para el caso de auditados.

CONCEPTO 6: Situación de las garantías.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Cuando por la propia característica del crédito, éste no requiera de garantías reales (Quirografanos), este concepto será evaluado de acuerdo a los primeros 3 conceptos, considerando principalmente el comportamiento de pago, manejo de sus cuentas deudoras y acreedoras y lo referente a la situación financiera.
- En la medida en que se vayan deteriorando los conceptos anteriormente señalados, deberá ir creciendo el riesgo de este concepto.

A01 Suficientes y de fácil realización.- Garantías que cubren el importe del adeudo con aforo de 2 a 1 y que son de uso común lo que facilita su venta.

CRITERIOS APLICABLES.-

- Una garantía se deberá considerar suficiente en función del valor real de la misma, y el aforo que presente respecto del monto de la deuda actual (Sin considerar reservas).
- Para considerar la cuantía de la garantía, deberá observarse que se cuenta con avalúo actualizado (Mínimo seis meses), y que se encuentre suscrito por un perito autorizado por la C.N.B.V.).
- Así mismo, deberá verificarse el estado de conservación de la misma, según el reporte de visita ocular.
- En cuanto al Aforo, se considera que una cobertura deseable sería del 1.5 sobre el valor de la deuda, considerando intereses normales y moratorios.

B01 Disminución del valor de las garantías.- Mediante el reporte de visita ocular se detecta si un bien se ha deteriorado o no se le ha dado un mantenimiento adecuado.

C01 Garantías de no fácil realización.- Garantías que tienen un uso especializado o que por sus características no son de fácil realización.

D01 Propiedades sobrevaluadas cuya valoración actualizada no alcanza a cubrir los préstamos.- Garantías que con su valor de mercado no cubren el importe total del adeudo.

D02 Garantías obsoletas.- Garantías que no tienen un uso práctico en la actualidad, y son de difícil realización.

E01 Pérdida total o inexistencia de garantías.- No se cuenta con las garantías propias del crédito ni adicionales que amparan el crédito.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa :

Expediente de Crédito Registro de la Garantía en el R.P.P. , Relaciones Patrimoniales de Avalistas y/o Co-obligados, Visita Ocular, Avalúos, para este último concepto se deberá tener en consideración lo siguiente : a) Que sea de fechas recientes el avalúo, b) Que tenga registro el valuador, c) Que sea razonable el aforo, mínimo de 2 a 1, d) Que las garantías con avalúo correspondan al crédito, e) Para considerar la disminución del valor de las garantías y las garantías de no fácil realización, se debe tomar en cuenta el reporte de visita ocular.

CONCEPTO 7: Situación laboral del acreditado.

A01 Sin problemas.- En caso de que la empresa opere sin problemas laborales.

B01 Problemas laborales intrascendentes.- Cuando existen problemas sin relevancia.

C01 Emplazamiento a huelga.- Cuando la empresa esta a punto de entrar o ya esta en huelga.

D01 Producción paralizada por huelga.- Labores suspendidas por huelga

E01 Situación crítica por huelga prolongada.- Cuando se percibe postergación en la terminación de la huelga o no existe un acuerdo.

CRITERIOS APLICABLES.-

- En caso de que el evaluado no tenga personal, deberá calificarse con 0.00
- En caso de existir demanda interpuesta por parte de los trabajadores, investigar el monto reclamado, para determinar cuanto quedará para la recuperación del adeudo.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa :

Reporte de visita ocular con antigüedad dentro del plazo establecido por la autoridad.

CONCEPTO 8: Otros factores relevantes (Entorno).

A01 Ninguno.- No se ha detectado ninguno.

B01 Cambios en el entorno que no afecten sensiblemente a la empresa.- Circunstancias en el medio externo cuyo efecto no repercute en una afectación importante a la empresa en el abastecimiento de materias primas, producción y colocación de sus productos en el mercado.

C01 Cambios en la situación política o económica del país y/o imponderables, como fenómenos meteorológicos que puedan afectar al acreditado.- Cambios e imponderables que puedan afectar a la empresa en el abastecimiento de materias primas, producción y colocación de sus productos en el mercado.

D01 Cambios en la situación política o económica del país y/o imponderables, como fenómenos meteorológicos que afectaron al acreditado.- Cambios e imponderables que afectaron a la empresa en su abastecimiento de materias primas, producción y colocación de sus productos en el mercado.

E01 Incendio, sabotaje y otras situaciones de fuerza mayor no cubiertas por seguros u otros recursos.- Falta de cobertura para proteger a la empresa de siniestros e imponderables.

CRITERIOS APLICABLES.-

- En el momento en que se perciba o conozca de alguna situación política, económica nacional o internacional que pueda afectar la posición del acreditado, se deberá deteriorar el riesgo de este concepto.
- Se debe tener presente en todo momento, los fenómenos naturales que en los últimos tiempos se han presentado con mas frecuencia e intensidad, esto sobre todo para aquellos acreditados que se dedican a actividades agropecuarias, pesqueras, ganaderas, etc.

Para tener elementos de juicio para la asignación de una o varias características de este apartado se deberá revisar la siguiente documentación sin que esta sea limitativa.

Pólizas de seguros, estudio de crédito, investigación del entorno económico y del mercado del acreditado, resumen de fuerzas y debilidades del análisis cualitativo y cuantitativo, conocimiento general del comportamiento de los distintos giros que afectan el mercado, con base en periódicos, noticieros y demás medios de comunicación.

5.1.6 MARCO NORMATIVO Y REGLAS PARA LA CALIFICACIÓN DE LA CARTERA

RESUMEN DE PUBLICACIONES Y CIRCULARES OFICIALES

La Calificación de la Cartera de Créditos es una actividad oficial y legal que periódicamente tiene que reportarse a la autoridad, por tal razón, y con el ánimo de dar a conocer este marco legal, a continuación y de manera enunciativa se presenta un resumen de todas las publicaciones y circulares oficiales que al respecto se han emitido.

Artículo 76 de la ley de las Instituciones de Crédito.

Este es la base fundamental de la calificación de la cartera de crédito, el cual a la letra dice lo siguiente:

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria, determinará mediante disposiciones de carácter general, las bases para la calificación de la cartera de crédito, la documentación e información que éstas recabarán para el otorgamiento, renovación y durante la vigencia de créditos de cualquier naturaleza, con o sin garantía real, los requisitos que dicha documentación habrá de reunir y la periodicidad con que debe obtenerse, así como la integración de las reservas preventivas, que por cada rango de calificación tengan que constituirse.

Diario Oficial de la Federación del 1 de Marzo de 1991.

Mediante ésta publicación, la S.H.C.P., da a conocer las reglas y condiciones de la Calificación de la Cartera de Créditos a las que deberán someterse todas las instituciones de crédito del país.

De manera general, esta publicación hace referencia a los siguientes puntos:

- Descripción de lo que deberá catalogarse o entenderse como cartera de créditos incluyendo los capitales e intereses.
- Establece la obligatoriedad de la calificación, así como los periodos y fechas en los que deberá desarrollarse el ejercicio de calificación (Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre de cada año).
- Faculta a la C.N.B. y V. para establecer la metodología y reglas específicas.
- Condiciones generales para efectuar la calificación (Individual 80%, Global 20%).
- Plazos y condiciones para la entrega de los resultados del ejercicio a la autoridad (90 días naturales posteriores al mes de calificación).
- Grados de Riesgos que deberán aplicarse en el ejercicio de calificación (A, B, C, D, E).
- Los conceptos que deberán ser evaluados por cada acreditado (8 conceptos de calificación).
- Determinación de incluir en la contabilidad de los bancos el resultado de la calificación.
- La obligatoriedad de constituir reservas preventivas globales de acuerdo a los porcentajes establecidos por cada grado de riesgo (A=0%, B=1%, C=20%, D=60% y E=100%)
- Las condiciones y plazos para constituir y/o ajustar las reservas necesarias derivadas del ejercicio de calificación de cartera (90 días naturales posteriores a que se conozcan los resultados de la calificación)

Circular 1110 de la C.N.B. y V. del 20 de marzo de 1991.

Informa el régimen contable para el registro de los resultados de la calificación de la cartera, así como el registro de las reservas:

- Cuentas contables para el registro del resultado de la calificación (Ctas. 6376 y 6676).
- Determinación contable de la cartera base de calificación (Grupo 13 + Redescuentos + Contingentes - Créditos de Gobierno = Cartera Base).
- Registro de las reservas preventivas globales (ctas. 5125 y 2505).
- Registro de las provisiones preventivas pendientes de constituir (6377 y 6677).

Circular 1128 de la C.N.B. y V. del 15 de agosto de 1991.

Da a conocer la metodología oficial para la calificación de la Cartera de Créditos que se resume en los siguientes conceptos:

- Determinación de la calificación "Cuantitativa" mediante la determinación de la puntuación correspondiente con base en la aplicación de la matriz de conceptos y características.
- Tabla de puntuación y grados de riesgo correspondientes
- Condiciones y características para la utilización y aplicación de la calificación "Cualitativa"
- Condiciones para la calificación de la cartera de consumo e hipotecario.

Diario Oficial de la Federación del 20 de Diciembre de 1991.

Haciendo referencia al artículo 76 de la Ley de Instituciones de Crédito y de acuerdo al artículo 52-D de la ley del I.S.R., se informa de las condiciones para efectuar la deducción de impuestos correspondiente a las reservas preventivas globales.

- La deducción no podrá ser mayor al 2.5% del saldo promedio anual de la cartera de créditos.
- Si el monto de las reservas preventivas globales rebasan el porcentaje antes mencionado, el exceso de estas reservas podrá ser aplicado en los ejercicios posteriores.
- La aplicación de castigos de créditos que sean autorizados por la autoridad, no deberán rebasar la reserva global con la que se cuenta a cierto periodo.

Circular 1145 de la C.N.B. y V. del 22 de junio de 1992.

Esta circular hace referencia a los siguientes conceptos:

- Reconocimiento en resultados de los quebrantos que sufran las instituciones sin necesidad de la autorización correspondiente.
- Obligación de enviar un informe anual a la autoridad de los quebrantos sufridos en el periodo.
- La C.N.B. y V. continuara autorizando los castigos provenientes de perdidas por créditos incobrables que hayan sido calificados en grado de riesgo "E".

Circular 1163 de la C.N.B. y V. del 18 de noviembre de 1992.

Esta circular hace referencia a los siguientes conceptos:

- Aplicación de reservas globales y específicas sin autorización de la C.N.B. y V.
- Las aplicaciones solo podrán efectuarse sobre acreditados que hayan sido calificados en grado de riesgo "E" y que se hayan agotado las gestiones formales de cobro o se determine la imposibilidad práctica de recuperación.
- Registra de dichas aplicaciones a más tardar dentro del un mes inmediato siguiente a la decisión de castigar.
- Integración de expedientes de control de acreditados cuyas aplicaciones sean superiores a 50,000 veces el salario mínimo vigente del D.F. para la banca comercial y 5,000 veces para acreditados de consumo.
- Las aplicaciones deberán contar con la sanción del consejo de administración y la certificación de auditoría interna.
- Períodos para el envío de las aplicaciones efectuadas en el período (Abril, Julio, Octubre y Enero)

5.2 VALORACIÓN DE EMPRESAS Y OPERACIONES DE RIESGO

5.2.1 VALORACIÓN DE EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de valoración de una Empresa nos referimos fundamentalmente a su capacidad actual y a medio plazo para hacer frente a sus compromisos de pago puntual al vencimiento contratado, o de forma anticipada si el Banco así lo requiere por uno u otro motivo.

Es decir, valoramos una determinada capacidad de reembolso con recursos generados en sus actividades o una situación económico - financiera y de mercado que junto a una buena gestión le permita acudir con éxito a otras entidades que nos sustituyan en un momento determinado.

Calificaremos individualmente a cada empresa en función de la marcha del propio negocio y cuando forme parte de un Grupo de Empresas esta circunstancia sólo deberá tenerse en cuenta cuando valoremos la calidad y capacidad de su accionariado.

Como ya hemos comentado, y no está de más repetirlo, no se pretende que el sistema sirva para obtener una puntuación que nos permita por sí sola otorgar operaciones en función de una determinada calificación.

MOTIVOS

Necesitamos una valoración de la Empresa para, entre otras cosas:

- Conocer individualmente la opinión sobre cada uno de nuestros clientes con un método sencillo, y lo más objetivo posible, que a su vez no anule el buen criterio del evaluador. Obtener una calificación de nuestra cartera crediticia y por lo tanto,
- Conocer la valoración del conjunto de nuestra clientela para saber hacia adonde apunta en un momento determinado. Tal conocimiento nos servirá para determinar políticas de inversión y por áreas geográficas.
- Conocer y unificar los criterios de riesgo de los equipos humanos que lo tratan en todo el país.
- El mero hecho de pasar por nuestra clientela otorgando una valoración, nos obliga a efectuar un nivel de análisis que beneficiará a la calidad de nuestros riesgos. Sólo este motivo podría justificar el disponer de un sistema de valoración de empresas.

ÁREAS DE VALORACIÓN

A continuación comentamos cada una de las áreas de la empresa que engloban los factores de riesgo y por tanto se han escogido para ser valoradas individualmente y desde las mismas obtener una opinión sobre la calificación general.

a) Producto / Demanda/ Mercado (Situación y perspectivas del negocio)

El cliente desarrolla su actividad en un escenario (sector) en el que la marcha del negocio está directamente influenciada tanto por la situación económica general del mismo, como por las actuaciones concretas de la empresa.

Valoraremos tanto la situación general del sector natural en que se mueve la empresa como su posición dentro del mismo.

Las ventas se desarrollan en un mercado donde existirá una demanda de su producto que será mayor o menor, respecto del nivel general, según la diversidad, calidad y precio del mismo (competitividad) y el mayor o menor acierto en las políticas comerciales (segmento de clientela, canales de distribución, etc.).

Otro aspecto del mercado a valorar, son las compras de materias primas o servicios que configuran la problemática del suministro, el grado de dependencia de proveedores y la evolución de unos precios que en todo momento hay que poder repercutir.

La valoración de esta área responde en gran manera al conocimiento que tenemos de la marcha general del negocio en términos de mercado y condicionará la valoración de las otras áreas de la empresa.

La evolución en Ventas y Utilidades que refleja el Estado de Resultados de varios ejercicios debe estar en concordancia con la opinión cualitativa que se tiene de esta área.

En el análisis ha de tenerse en cuenta tanto la situación actual como las perspectivas futuras que podamos conocer ó estimar

b) Accionistas y Gerencia (Solvencia y capacidad)

En el análisis de esta área consideramos la capacidad financiera de las accionistas y capacidad gerencial de los directivos, así como la dependencia que pudiera existir de una persona en particular.

Capacidad financiera para poder ayudar económicamente a la empresa en un momento determinado y gerenciales para sacar adelante un negocio de forma rentable y con incrementos patrimoniales.

Prudencia y dirección pueden también encontrarse en medianas o pequeñas empresas, el criterio de valoración del área habrá que tomarlo como resumen de ambas posiciones valoradas independientemente.

En empresas grandes no será difícil identificar el accionariado y su calidad. Por el contrario, conocer la capacidad de dirección adquiere mayor importancia y complejidad. Deberá existir un profundo conocimiento y experiencia en todos los niveles, la sucesión de directivos y la existencia de candidatos identificados para cargos relevantes

La evolución de la sociedad en cuanto a solvencia y resultados debería estar acorde con la opinión que se tiene de las personas involucradas en la marcha del negocio, en caso contrario es imprescindible conocer el motivo.

c) Acceso al Crédito (Capacidad de obtener fondos)

Capacidad de la empresa para obtener fondos que le permitan un desenvolvimiento financiero normal que le asegure el poder afrontar el crecimiento del negocio y realizar las inversiones productivas necesarias para el mantenimiento o mejora del actual nivel de competitividad.

Las ofertas de financiamiento que otras entidades puedan hacer a la empresa nos indican, en principio, la valoración que sobre la misma puede tener nuestra competencia.

No olvidemos que un normal acceso al crédito es importante también para conocer las posibilidades que tenemos de ser sustituidos o complementados por bancos o proveedores, cuando por información u opinión particular hemos decidido salir o reducir nuestra presencia con el cliente.

d) Beneficios / Rentabilidad

Se trata de ver, junto a un crecimiento de las ventas, como se comportan los márgenes de beneficios y valorar la evolución de los índices de rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre Capital.

Es importante, para poder tomar criterio sobre este punto, el hacer un análisis comparativo con la competencia y más sencillo, si no hay buenos datos sobre el sector, relacionar los comentados índices de rentabilidad con los de otras empresas clientes del Banco que realicen actividades iguales o similares.

¿Gana dinero la empresa?. ¿Ha ganado más o menos dinero que años anteriores?. ¿Gana más o menos dinero que sus competidores?. ¿Tiene previsto ganar más, igual o menos dinero en los próximos años?.

e) Generación de Recursos (Capacidad para pagar deudas)

Definimos el concepto de RECURSOS GENERADOS considerando como tales los obtenidos por la empresa en la explotación corriente y de los cuales puede disponer con cierta permanencia y en condiciones de normalidad.

El cálculo podría ser el siguiente:

UTILIDAD OPERATIVA + AMORTIZACIONES + PROVISIONES - GASTOS FINANCIEROS (INTERESES PAGADOS) - IMPUESTOS.

Aunque estamos midiendo la capacidad financiera de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas no renovables, el nivel obtenido de Recursos Generados condiciona también a la misma para conseguir nuevos créditos y poder renovar en cada momento las restantes operaciones habituales ya que es una garantía de cara al futuro.

Aunque es importante el nivel y evolución de estos recursos a lo largo de los últimos ejercicios económicos no lo es menos el que el nivel obtenido sea el suficiente para desarrollar su actividad con normalidad.

El índice Acreedores a Largo / Recursos Generados nos mide la capacidad de endeudamiento de la empresa, indicando el número de ejercicios económicos necesarios para, con el mismo nivel de generación de recursos, cancelar hipotéticamente su deuda a largo plazo.

f) Solvencia (Supervivencia en la crisis).

Los Fondos Propios o Capital Contable cuando se relacionan con el pasivo total de la empresa, representan lo que tradicionalmente llamamos Solvencia o Patrimonio Neto.

Se deja a criterio del analista cuál es el nivel aceptable de autonomía financiera/apalancamiento financiero y volumen idóneo de Capital Contable dentro de una estructura económico - financiera y de determinadas características del negocio pero tomando siempre en cuenta, que cuanto mayor sea la solvencia mayor será la supervivencia de la empresa en la crisis o con un nivel no adecuado de utilidades.

La bondad de esta área demanda un crecimiento anual de la solvencia en cualquier período y situación económica y su calificación debe reflejar una opinión sobre la situación patrimonial y su estructura financiera.

MÉTODO DE VALORACIÓN

Se trata de otorgar a una empresa una calificación que sea consecuencia o resumen de una valoración previa de cada una de las áreas que hemos considerado que engloban los factores de riesgo y por tanto son determinantes para la continuidad y buena marcha del negocio.

El valor a cada una de esas áreas será de 1 a 9 puntos como máximo y éstos tendrán su correspondencia con una determinada calificación de OPTIMA (9), BUENA (8/7), ACEPTABLE (6/5), DEFICIENTE (4/3) o MALA (2/1).

Según el tipo de empresa o situación económica del momento unas áreas pueden ser más vitales que otras para el buen desarrollo del negocio y esta circunstancia tiene que ser advertida por el evaluador para hacer mayor énfasis en la puntuación correspondiente.

A la puntuación final puede llegarse por una media simple de los valores otorgados a cada área, pero no olvidando en ningún momento que una sola área mal calificada tarde o temprano influirá en todo el cuerpo de la empresa. Esta circunstancia hay que tenerla en cuenta ya que, como hemos comentado, la calificación de la empresa nos da una referencia directa de la capacidad de reembolso de nuestros créditos.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deben considerar especialmente las calificaciones negativas extremas en cualquiera de las áreas y salvo excepciones muy concretas (como empresas con accionariados de primera línea y resultados económicos negativos por estrategias conocidas) se recomienda tener muy presente los siguientes casos:

- Una sola área calificada de MALA es suficiente para considerar con esta calificación global a la empresa.
- Una empresa que tenga dos áreas DEFICIENTES será así calificada globalmente la empresa.
- Cuando en el conjunto de la valoración haya una área DEFICIENTE habrá que corregir a la baja la media simple que resulte de todas ellas.

Cualquier decisión de calificación que no se corresponda con las recomendaciones anteriores debe ser expresamente justificada por el evaluador, argumentando suficientemente la no influencia de un área negativa en la marcha general de la empresa.

Igualmente nos podemos encontrar en el otro extremo de que un área es calificada de "óptima" y no corresponde con la media del resto de áreas valoradas. Lógicamente el buen criterio del evaluador deberá situar la valoración global de la empresa, si procede, en un nivel superior al medio si el área calificada de "óptima" se considera de tanta trascendencia como para ello.

Podría ocurrir que la empresa objeto de valoración tuviera una estructura que no nos permitiera valorar la misma por el método de áreas mencionadas. Si esto ocurriera, aunque es poco probable, se procedería a valorar la empresa por otros métodos fuera del general y para su ejecución práctica se informaría de ello y se determinaría el sistema idóneo.

DESARROLLO DE LOS NIVELES DE CADA ÁREA

Cada área deberá de ser valorada en un determinado nivel, de acuerdo con las explicaciones mencionadas del significado de cada una.

Con el afán de ayudar al evaluador, desarrollamos a continuación un perfil de cada uno de los niveles en cada una de las áreas, de tal manera que pueda ayudar a situar la calificación.

Entendido el sistema, conocida la empresa y manejando suficiente información sobre la misma no sería muy necesaria esta ayuda ya que en la misma no incluimos otros muchos aspectos que según el tipo de empresa o situación económica pueden ser determinantes para realizar una buena y justa valoración

a) Producto/Demanda/Mercado

Optimo (9)

El negocio se encuentra en alza desde hace ya algún tiempo, tanto por gozar de un buen producto con prestigio, como por encontrarse en un mercado muy consolidado y/o en crecimiento.

Bueno (8/7)

El negocio, aunque no necesariamente a la alza, se encuentra consolidado y no tiene problemas para defenderse en el mercado, conservar o ganar mas participación y seguir gozando sus productos/servicios de suficiente prestigio que le aseguren una buena posición competitiva.

Acceptable (6/5)

Para que el negocio marche razonablemente bien hay que estar muy pendiente de las características de los productos/servicios de la competencia para no perder la posición en un mercado muy concurrido.

La política comercial, en sentido amplio, es muy importante para mantener o aumentar la demanda.

Deficiente (4/3)

El negocio ha entrado en una dinámica en que es muy difícil asegurarse unos niveles mínimos de demanda, bien por la pérdida de atractivo del producto/servicio y/o por dificultades de encontrar otros con características diferenciales, bien por dirigirse a un mercado ya muy saturado o a un segmento equivocado.

Esto no presupone que la empresa no pueda enderezar su situación encontrando alguna solución a mediano plazo.

b) Accionistas/Gerencia

Optimo (9)

Los propietarios/accionistas son personas muy conocidas en el entorno de las actividades que realizan. Tradicionalmente han gozado de gran prestigio por el apoyo prestado a sus negocios y éxitos conseguidos, y su capacidad financiera es lo suficientemente holgada como para poder afrontar con capitales propios una parte substancial de las necesidades u oportunidades de inversión de su empresa o grupo de empresas. Siempre han tenido el nivel óptimo de maquinaria equipo y tecnología.

Bueno (8/7)

Los propietarios/accionistas son personas con reconocida solvencia financiera que no han dudado en apoyar al negocio para que en el mismo no se carezca del adecuado nivel de equipo y maquinaria.

Los propietarios conocen el negocio y/o se rodean de profesionales contratados para dirigir las áreas de la empresa que más necesidad tienen de contar con directivos preparados y competentes.

Acceptable (6/5)

Los propietarios/accionistas conocen el negocio y solos o con profesionales contratados son capaces de dirigir la empresa en circunstancias no excepcionales.

El nivel de solvencia de los socios es suficiente para los requerimientos de capital que puede requerir el negocio.

Deficiente (4/3)

Los propietarios/accionistas se encuentran en una "aventura empresarial" ya que no tienen el suficiente potencial económico para la misma y ellos y/o sus colaboradores no están dominando el negocio que tienen entre manos y presentan dudas de cómo hay que llevarlo en estos momentos.

Se trata de personas razonablemente profesionales a las que por falta de recursos financieros propios y/o habilidades para dirigir el negocio, las cosas no les están marchando demasiado bien.

c) Acceso al Crédito

Óptimo (9)

La empresa es deseada por los bancos de la plaza tanto para iniciar relaciones como para mantener o incrementar la cuota de negocio que ya se tiene en ella.

Este conocimiento nos asegura que nuestro Banco y/o nuestros competidores tienen con la empresa una buena experiencia que, unido a otras cualidades y parámetros conocidos, no existe duda de que tiene un amplio acceso al crédito.

Bueno (8/7)

La empresa es deseada por los bancos de la plaza y cualquiera de nuestros competidores estaría dispuesto a entablar relaciones de negocio con la misma siempre que el nivel de información suministrado fuera proporcional a los niveles de riesgo negociados.

En las condiciones actuales no tendría problemas para acceder a un nivel de créditos proporcionado a su estructura económico - financiera y previo estudio de necesidades y objeto de tal endeudamiento.

Aceptable (6/5)

La empresa es visitada y/o trabaja con varios bancos de la plaza, lo cual no quiere decir que todos tengan la misma valoración sobre la misma y estén dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgos.

En circunstancias normales no tiene problemas para acceder al crédito y máxime si éste es de carácter comercial. Ante una coyuntura de liquidez restringida en el mercado o de mayor control de las inversiones por parte de las entidades financieras le puede costar más trabajo encontrar financiamientos accesibles para afrontar sus proyectos o atender su ritmo de crecimiento.

Deficiente (4/3)

El acceso al crédito es muy limitado y sólo trabajando con muchos bancos y por escasos importes unitarios reúnen cantidades que les permiten ir sobreviviendo.

Las entidades financieras tienen dudas metódicas cada vez que han de renovar una operación o intentan sobrepasar las líneas de crédito.

Los proveedores tradicionales les tienen concedido un límite de riesgo que generalmente no incrementan.

d) Beneficios/Rentabilidad

Óptimo (9)

La empresa se considera rentable en el sentido de que cada año, y desde hace varios años, viene obteniendo unos importantes niveles de utilidades y estos son más altos en relación con el nivel de ventas y de capital.

Destaca su nivel de beneficios sobre las empresas de la competencia conocidas.

Bueno (8/7)

La empresa tiene un buen nivel de utilidades que van creciendo ligeramente todos los años y resulta interesante su rentabilidad tanto sobre ventas como sobre capital. Conocemos que ganan más dinero que algunos de sus competidores, clientes también de nuestro Banco.

Acceptable (6/5)

La empresa gana dinero (utilidades aceptables o ajustadas) y no se le conoce haber tenido pérdidas. Unos ejercicios son mejores que otros y sus niveles de rentabilidad también.

Deficiente (4/3)

Las utilidades son escasas, se conoce algún ejercicio con pérdidas o tienen una cuenta de resultados que cualquier circunstancia les aleja del umbral de rentabilidad.

e) Generación de Recursos

Optimo (9)

Aún teniendo cierto grado de endeudamiento con terceros, su generación de recursos es muy amplia con relación a las deudas que tiene que hacer frente con los mismos cada ejercicio.

Bueno (8/7)

La generación de recursos es suficiente para poder cumplir los compromisos de pago que tiene que hacer frente con los mismos. No hay duda de que siempre reembolsará puntualmente.

Acceptable (6/5)

Su nivel de generación de recursos no está proporcionado con sus obligaciones en el tiempo, lo cual siempre le obliga a plantear nuevas operaciones que le proporcionen los alargamientos necesarios para cumplir puntualmente sus compromisos.

Deficiente (4/3)

La generación de recursos es tal que ya se supone que la misma es totalmente insuficiente para hacer frente a los compromisos de devolución de los créditos. La renovación de las operaciones crediticias se dan por hecho casi desde el mismo momento en que éstas se solicitan.

f) Solvencia

Optimo (9)

Fruto de una buena marcha en ventas / utilidades a lo largo de los años, por una acertada gestión comercial y financiera y una política sana de reinversión de excedentes, la empresa goza de un capital muy superior a su pasivo y, en consecuencia, dispone de una importante autonomía financiera (Capital/Activo Total) que le asegura una continuidad en el medio/largo plazo, incluso en circunstancias adversas.

Bueno (8/7)

Su nivel de Capital o solvencia real le permitirá vivir circunstancialmente sin beneficios y solo una crisis muy prolongada podrían causarle un deterioro que degenerare en un incumplimiento de sus compromisos.

Acceptable (6/5)

Su solvencia neta es aceptable para los niveles de endeudamiento con que trabaja pero preocuparía cualquier circunstancia que pueda deteriorar la *misma*, ya que no tiene un nivel suficiente para afrontar una prolongación de la crisis a largo plazo.

Deficiente (4/3)

La solvencia es corta (baja autonomía financiera) y las posibilidades de que crezca muy pocas. Cualquier crisis le afectará en mayor o menor medida.

PRESENTACIÓN DE LA VALORACIÓN / CUADRO RESUMEN

Se acompaña un cuadro resumen que entendemos será muy práctico para utilizarlo directamente en la valoración.

En el mismo se presentan cada una de las áreas de la empresa que hemos comentado con los niveles correspondientes y su puntuación. En cada uno de los niveles se hace un comentario muy escueto que ayuda a situar la calificación.

En muchos casos esos comentarios a los niveles no serán muy necesarios si se conoce suficientemente la empresa y en cualquier caso no es más que una simple guía o ayuda.

En el nivel elegido para cada una de las áreas se pondrá un número de calificación que se utilizará para el cálculo de un media simple de todas las áreas. Ese número será, inicialmente, la valoración de la empresa y tendrá su correspondencia con un nivel de calificación Óptimo / Bueno / Aceptable / Deficiente / Malo.

Si para el cálculo de esa media ha existido algún área por debajo de ACEPTABLE, se procederá al análisis minucioso de la misma para ver como puede afectar al conjunto de la empresa.

A la vista del comentado análisis el evaluador deberá asignar la calificación definitiva a la empresa en función de como haya ponderado la importancia de tal baja calificación en una o más áreas. Por ejemplo: una empresa obtiene un promedio simple de 5.2 "aceptable", pero existe una calificación inferior a aceptable en cualquier área, por lo que se deberá expresar 5.2 (1). El número entre paréntesis indica la cantidad de variables que se calificaron por debajo del promedio obtenido en caso de que fuesen dos, se escribirá este número entre paréntesis y así sucesivamente.

A juicio del evaluador y encontrándonos con una valoración 5.2 (1), este podrá convertirla en 4 deficiente, si considera que la valoración tiene el suficiente peso negativo. Cabe destacar, que se deberá sustentar claramente el motivo en el cambio de la valoración.

5.2.2 PERFIL STANDAR DE LA EMPRESA, SEGÚN VALORACIÓN

INTRODUCCIÓN

Normalmente las empresas valoradas en un determinado nivel, presentan niveles muy similares en cada una de las áreas y rara vez la valoración de un área quedará muy alejada de la media.

El comentario anterior cobra su argumento en que las áreas elegidas en la empresa, y que engloban los factores de riesgo, están muy relacionadas entre sí. La acertada gestión en un determinado mercado hará que la empresa obtenga buenos resultados, consecuencia de ello su Capital registrará crecimientos y en esas condiciones el acceso al crédito no le será difícil.

Dando por bueno lo anterior es fácil pensar que existe un perfil standard de la empresa en cada uno de los niveles y con el ánimo de hacer criterio y ayudar al evaluador describimos a continuación cada uno de estos perfiles, según el nivel de valoración y las conclusiones que se pueden tomar desde el punto de vista bancario.

EMPRESA DE NIVEL "ÓPTIMO"

a) Definición

El negocio se encuentra a la alza desde hace ya algunos años, tanto por gozar de un buen y prestigioso producto como por encontrarse en un mercado muy consolidado y/o en crecimiento.

Los accionistas son personas muy conocidas en el entorno de las actividades que realizan. Tradicionalmente han gozado de gran prestigio por el apoyo prestado a sus negocios y éxitos conseguidos, y su capacidad financiera es lo suficientemente holgada como para poder afrontar con capitales propios una parte substancial de las necesidades u oportunidades de inversión de su empresa. Siempre han tenido el nivel óptimo de equipamiento.

La empresa es deseada por los bancos de la plaza tanto para iniciar relaciones como para mantener o incrementar la cuota de negocio que ya se tiene con ella.

Este conocimiento nos asegura que nuestro Banco y/o nuestros competidores tienen con la empresa una buena experiencia que, unido a otras cualidades y parámetros conocidos, no existe duda de que tiene un amplio acceso al crédito.

La empresa se considera rentable en el sentido de que cada año, y desde hace varios años, viene obteniendo unos importantes niveles de beneficio y estos son cada vez más altos en relación con el nivel de ventas y de recursos propios.

Aún teniendo cierto grado de endeudamiento con terceros, su generación de recursos es muy amplia con relación a las deudas que tiene que hacer frente con los mismos cada ejercicio.

Fruto de una buena marcha en ventas / utilidades a lo largo de los años, por una acertada gestión comercial y financiera y una política sana de reinversión de excedentes, la empresa goza de un capital propio muy superior a sus pasivos y, en consecuencia, dispone de una importante autonomía financiera (Capital / Activos) que le asegura una continuidad en el medio a largo plazo, en circunstancias no tan favorables como las actuales.

b) Comentario

Para poder llegar a las conclusiones anteriores se supone que la empresa es de una gran transparencia informativa y nuestro conocimiento del negocio ha sido posible por contar con buena información recibida de los propios funcionarios de la empresa y por una entrega puntual de los balances y estados de resultados de los últimos años. (Normalmente auditados).

Con la calificación óptima no deben existir dudas de que en el entorno de los 12 meses ésta no va a sufrir modificación y en el de los 36 meses probablemente no sufrirá, por difíciles que sean las circunstancias, un deterioro capaz de provocar incumplimientos o quebrantos en las operaciones concertadas con ella.

Salvo por un motivo de mayor plazo, de sobredimensionamiento de riesgo o de operación excepcional, con una empresa de óptima calidad no nos planteamos garantías adicionales en las operaciones crediticias.

EMPRESAS DE NIVEL "BUENO"

a) Definición

El negocio, aunque no necesariamente muy al alza, se encuentra consolidado y no tiene problemas para defenderse en el mercado, conservar o ganar cuota y seguir gozando sus productos / servicios de suficiente prestigio que le aseguren una buena posición competitiva.

Los propietarios / accionistas son personas con reconocida solvencia financiera que no han dudado en apoyar al negocio para que en el mismo no se carezca del adecuado nivel de maquinaria y equipo.

Los propietarios conocen el negocio y/o se rodean de profesionales contratados para dirigir las áreas de la empresa que más necesidad tienen de contar con gente preparada y competente.

La empresa es deseada por los Bancos de la plaza y cualquiera de nuestros competidores estaría dispuesto a entablar relaciones de negocio con la misma siempre que el nivel de información suministrado fuera proporcional a los niveles de riesgo negociados.

En las condiciones actuales no tendría problemas para acceder a un nivel de créditos proporcionado a su estructura económico - financiera y previo estudio de necesidades y objeto de tal endeudamiento.

La empresa tiene un buen nivel de utilidades que van creciendo ligeramente todos los años y resulta interesante su rentabilidad tanto sobre ventas como sobre Capital. Conocemos que ganan más dinero que algunos de sus competidores, clientes también de nuestro Banco.

La generación de recursos es más que suficiente para poder cumplir los compromisos de pago que tiene que hacer frente con los mismos. No hay duda de que siempre reembolsará puntualmente.

Su nivel de Fondos propios o solvencia real le permitirá vivir circunstancialmente sin beneficios y solo una crisis muy prolongada podría causarle un deterioro que degenera en un incumplimiento de sus compromisos.

b) Comentarios

Se debe de tener una opinión sobre las instalaciones y buena información contable para conservar a una empresa en este nivel de valoración.

En el nivel de calificación bueno no hay duda de que en 12 meses la empresa va a continuar en él y sólo se admite duda en "más o menos" pero dentro del mismo.

Para garantizarnos un no deterioro en el entorno de los 36 meses es importante efectuar previsiones de ventas y utilidades ante el planteamiento de una operación crediticia a esos plazos.

Salvo operaciones especiales muy concretas, en el entorno de operaciones comerciales con una firma buena no se debería plantear la necesidad de trabajar con garantías adicionales (lo cual no está refido con la habilidad del gestor de obtenerlas sin afectar al nivel de relación).

EMPRESAS DE NIVEL "ACEPTABLE"

a) Definición

Para que el negocio marche razonablemente bien, hay que estar muy pendiente de las características de los productos / servicios de la competencia para no perder la posición en un ambiente muy competitivo. La política comercial, en sentido amplio, es muy importante para mantener o aumentar la demanda.

Los propietarios / accionistas conocen el negocio y solos o con profesionales contratados son capaces de dirigir la empresa en circunstancias no excepcionales.

El nivel de solvencia de los socios es suficiente para los requerimientos de capitales propios que puede plantear el negocio.

La empresa es visitada y/o trabaja con varios bancos de la plaza, lo cual no quiere decir que todos tengan la misma valoración sobre la misma y estén dispuestos a asumir el mismo nivel de riesgo.

En circunstancias normales no tiene problemas para acceder al crédito y máximo si éste es de carácter comercial. Ante una coyuntura de liquidez restringida en el mercado o de mayor control de las inversiones por parte de las entidades financieras le puede costar más encontrar financiamiento adecuado para afrontar sus proyectos o atender sus mayores ritmos de crecimiento.

La empresa gana dinero (utilidades aceptables o ajustadas) y no se le conoce haber tenido pérdidas. Unos ejercicios son mejores que otros y sus niveles de rentabilidad también.

Su nivel de generación de recursos no está proporcionado con sus obligaciones en el tiempo, lo cual siempre le obliga a plantear nuevas operaciones que le proporcionen los alargamientos necesarios para cumplir puntualmente sus compromisos.

Su solvencia neta es aceptable para los niveles de endeudamiento con que trabaja pero preocuparía cualquier deterioro de la misma, ya que no tiene un nivel suficiente para afrontar una prolongación de la crisis a medio plazo.

b) Comentarios

La calificación de aceptable en una empresa la sitúa en una posición que lo mismo evoluciona hacia buena como que una serie de errores la coloca en la órbita de no deseable como acreedora de operaciones de riesgo.

La labor del gestor con estos clientes es doble ya que además de tener la necesidad de conocer bien los puntos débiles de la misma, para poderse anticipar a cualquier problema, debe limitarse a operaciones comerciales o de objeto conocido y medios de reembolso muy definidos.

La valoración, si fuera posible, tendría que moverse en el entorno de los seis meses y bajo ninguna circunstancia mas lejos de los 12 meses.

Cobran especial importancia las señales de alerta y la relación personal es muy importante para contrastar la bondad de la información.

Las garantías adicionales pueden ser importantes tanto para completar la solvencia deseada como para utilizarla como arma de salida de riesgos.

EMPRESA DE NIVEL " DEFICIENTE "

a) Definición

El negocio ha entrado en una dinámica en que es muy difícil asegurarse unos niveles mínimos de demanda, bien por la pérdida de atractivo del producto 1 servicio y dificultades de encontrar otros con características diferenciales bien por dirigimos a un mercado ya muy saturado o equivocado segmento del mismo.

Esto no presupone que la empresa no pueda enderezar su situación encontrando alguna solución a medio plazo.

Los propietarios/accionistas se encuentran en una "aventura empresarial" ya que no tienen potencial económico para la misma y ellos o sus colaboradores no conocen mucho el negocio que tienen entre manos o como hay que llevarlo en estos momentos.

El acceso al crédito es muy limitado y solo trabajando con muchos bancos y por escasos importes unitarios reúnen cantidades que les permiten ir sobreviviendo.

Las utilidades son escasas, se conoce algún ejercicio con pérdidas o tienen una cuenta de resultados que cualquier circunstancia les aleja de una razonable rentabilidad.

La generación de recursos es tal que ya se supone que la misma es totalmente insuficiente para hacer frente a los compromisos de devolución de los créditos. La renovación de las operaciones crediticias se dan por hecho casi desde el mismo momento en que estas se solicitan.

La solvencia es corta (baja autonomía financiera) y las posibilidades de que crezca muy pocas. Cualquier crisis le afectará en mayor o menor medida.

b) Comentarios

Con riesgos en una empresa deficiente cualquier entorno de valoración es largo y sólo una vigilancia día a día puede evitar quebrantos que en cualquier caso deberían ser pequeños si hemos sabido situar a la empresa en este nivel en el momento oportuno.

Si hay garantías adicionales hay que compulsar éstas frecuentemente y si no las hay buscar la posibilidad de encontrarlas para reforzar el riesgo.

Este nivel de valoración bien podría llamarse de "vigilancia especial".

La permanencia de trabajo con una empresa en este nivel puede ser larga ya que a lo mejor no se puede desembarcar o se debe de ir efectuando otras operaciones para buscar la salida.

EMPRESA DE NIVEL "MALO"

Definición/Comentarios

Es un cliente con el que ya tengo decidido no realizar ninguna operación de riesgo por tener una completa desconfianza tanto en el negocio en sí como en los propietarios/directivos del mismo.

Es muy posible que en el riesgo que tengo asumido tenga algún quebranto, por lo tanto es deseable conseguir un mayor nivel de garantías que me permitan reducir éste.

Es importante vigilar estrechamente los movimientos para que no se produzca ninguna nueva posición deudora. Es necesario que todos los gestores del Banco próximos al mismo conozcan de sus dificultades y la política que se tiene tomada con él.

El hecho de que los riesgos de este cliente no se encuentren todavía en vía excepcional de recuperación se debe a que no existen operaciones vencidas o morosas, no se ha agotado la fase amistosa si existen operaciones irregulares o simplemente se dan otros motivos que no es el caso desarrollar aquí.

5.2.3 VALORACIÓN DE OPERACIONES

INTRODUCCIÓN

Partimos del principio de que el valor de las operaciones de riesgo contraídas con una empresa debe estar muy próximo al valor de ésta.

Lo que realmente se valora en una operación de riesgo es la certeza del cobro puntual de la misma. En consecuencia, la existencia de garantías adicionales en una operación de riesgo, aunque siempre deseables, no mejorará la capacidad de reembolso que tiene la empresa para hacer frente a la deuda al vencimiento contractual.

Sin embargo, algunas garantías adicionales ayudan a que, aunque exista escasa capacidad de reembolso, la operación sea pagada puntualmente (con los medios que sean), por el mero hecho de contar con ellas y tener una mejor posición negociadora que otras entidades financieras.

El sistema que utilizamos para valorar las operaciones de riesgo contempla un horizonte que se ajusta exclusivamente al tiempo en que las operaciones están gestionadas con una normalidad comercial.

Se adoptarán otros sistemas distintos de valoración para conocer las posibilidades de recuperación en el corto/medio/largo plazo de operaciones morosas, contenciosas o castigadas.

El sistema de "VALORACIÓN DE LAS OPERACIONES DE RIESGO" se pretende que sea tan sencillo como el de "DE EMPRESAS". Sencillo en su cálculo y sencillo en su comprensión, de tal manera que cualquier persona con criterio (éste nunca debe faltar) y razonables conocimientos, que traten empresas, debe ser capaz de hacer una valoración del riesgo con alto grado de confiabilidad.

MÉTODO

Consideramos el VALOR DE LA EMPRESA como valor base para la valoración de las operaciones de riesgo y, sumaremos o restaremos al mismo determinadas puntuaciones en función de una serie de garantías, características de la operación o circunstancias consideradas.

Una vez valorada la empresa (De 1 a 9), sumaremos puntos por las garantías obtenidas y restaremos al resultado anterior la penalización por plazo, o por situaciones irregulares.

$$\begin{aligned} \text{VALOR DE LA OPERACIÓN} &= \text{VALOR DE LA EMPRESA} \\ \text{(Seguridad cobro puntual)} & \quad \text{(Capacidad de reembolso)} \\ & + \\ & \text{VALORES POSITIVOS} \\ & \text{(Importancia de la garantía} \\ & \text{para el cobro puntual)} \\ & - \\ & \text{VALORES NEGATIVOS} \\ & \text{(Circunstancias retrasan cobro} \\ & \text{puntual y penalización plazo)} \end{aligned}$$

Según el nivel de la garantía adicional ésta se considerará Óptima/Buena/Aceptable y se sumarán 3, 2 ó 1 puntos y según la situación irregular, instrumentación incorrecta o el plazo para el reembolso final de la operación, se restarán 1, 2 ó 3 puntos respectivamente

La filosofía que se encierra en las puntuaciones positivas es la de que en una empresa "deficiente" (valor 3/4) sólo alcanzan sus operaciones una valoración "buena" (7/8) si la garantía es "óptima" (3) y nunca una empresa de nivel "malo" (1/2) tiene operaciones "buenas" (7/8) aunque la garantía sea de máximo nivel (3).

Resumiendo, el sistema confirma que con una empresa no deseable, por su falta de viabilidad, no queremos riesgos, independientemente de la garantía adicional que preste.

Sin embargo en empresas con alguna pequeña duda sobre su evolución, una garantía buena puede reforzar la calificación del riesgo concedido.

Igualmente, en empresas en una situación algo débil se deben cuidar mucho más los riesgos y por lo tanto en una calificada de "aceptable" consideramos que se empeora cuando está vencido, mal instrumentado o es a un largo plazo desproporcionado con la situación económico - financiera de la empresa.

VALORES (+) DE GARANTÍAS ADICIONALES

Presentamos un cuadro donde consta el tipo de garantías adicionales que pueden tener las operaciones y el valor que se da a cada una de ellas como sumando al valor de la empresa.

Este cuadro no puede ser exhaustivo por la casuística tan abundante que se puede encontrar en el tema de garantías, pero con buen criterio creemos que sirve como marco suficiente para saber lo que pueden valer las que no se recogen expresamente

A continuación hacemos algún comentario sobre estos tipos de garantías recogidos en el citado cuadro.

a) Pignoración de valores de renta fija o variable

Se trata de que la garantía puntúe cuando la calidad de los valores pignorados sea buena y éstos tengan liquidez. Deseamos que su realización sea rápida y sin quebranto.

Se intenta evitar que por tomar en garantía valores de empresas no muy conocidas, que no tienen mercado y que posiblemente se desconoce la marcha de las mismas, creamos que estamos mejorando manifiestamente la calidad del riesgo de la operación.

Igualmente, se pretende evitar el que por el hecho de que una empresa cotice en Bolsa se piense que la misma es buena y sus acciones siempre van a poder realizarse. Es importante el conocer la marcha de la Sociedad ya que de ello depende tanto su cotización futura como la suspensión de la misma.

Cuando decimos que cubra la totalidad del riesgo es un concepto a manejar bien por el evaluador, debiendo ponderarse la cobertura y el riesgo actual o expectante.

Se evita con esta filosofía el eludir operaciones de empresas de dudosa viabilidad, salvo que contemos con garantías de primera línea. Por ejemplo, una empresa "deficiente" -valor 3- necesitará una pignoración de deuda pública cubriendo todo el riesgo para obtener un valor seis (bueno/bajo).

Para poder sumar 2 ó 3 puntos por una pignoración de valores ésta tiene que de fácil realización y no se admiten situaciones intermedias que nos puedan plantear problemas en el momento de la gestión de cobro.

Sólo daremos la consideración de aceptable (1) a la garantía adicional que suponen los depósitos en B.S. afectos al buen fin del riesgo aunque no pignorados.

b) Garantía Hipotecaria de Bienes Inmuebles

Ya se ha comentado que una operación será buena si la empresa está bien y además no se tienen dudas sobre el cobro puntual de la deuda. En principio, una garantía real no me mejora la calidad del riesgo en los plazos contractuales de la operación.

El comentario anterior no invalida la necesidad de tomar garantías hipotecarias en determinados casos y especialmente cuando nos encontramos ante riesgos a largo plazo, ya que en el análisis de la empresa dominamos un horizonte que no va más lejos de un mediano plazo, por lo que la incertidumbre posterior la cubrimos con la garantía real.

Salvo algunas excepciones, más allá de determinado tiempo todo riesgo debe garantizarse con medios ajenos a la marcha de la empresa.

No se considerará ninguna garantía hipotecaria en el nivel 'óptimo' para no hacer razonable un riesgo, aunque cuente con este refuerzo, si la empresa no tiene una clara viabilidad.

Los inmuebles no afectos a la explotación y que tengan un claro mercado para su venta los consideramos como la mejor garantía hipotecaria.

Los inmuebles afectos a la explotación, aunque puntúan, tendrán menos consideración que los anteriores ya que la experiencia obtenida nos enseña que en este caso se crean mayores conflictos que retrasan los procesos de recuperación de la deuda.

No se considera una garantía real en el nivel óptimo, precisamente por lo comentado, y a efectos de mayor valoración siempre es mejor un inmueble ajeno a la explotación que los que están afectos a la misma e inciden directamente en la continuidad de la empresa o puedan producir conflictos que impidan la realización del bien.

c) Garantía Adicional de Personas Morales

Distinguiremos entre Instituciones Financieras y Compañías de Seguros y el Resto de Negocios con personalidad moral.

Las primeras, las Instituciones Financieras y Compañías de Seguros, tienen como actividad típica realizar operaciones de aval en operaciones de riesgo y del potencial y la salud de las mismas dependerá el cumplimiento de sus obligaciones cuando sean requeridas para ello.

Por tamaño y situación financiera las Entidades Financieras y Compañías de Seguros tendrán una determinada imagen y valoración en el mercado, que determinarán que la garantía por ellas prestada tenga la consideración de óptima (3), buena (2) o aceptable (1) a nuestros efectos.

De los correspondientes Departamentos del Banco deberemos recabar opinión de estas entidades, nacionales o extranjeras, para encajarlas en una determinada valoración.

En cuanto al Resto de Negocios con personalidad jurídica que actúen como garantes de una operación de crédito bancario hay que valorarlos por el sistema ya conocido.

Obtenida la valoración de la empresa garante, el valor de la operación de riesgo será una media de los valores de ella y del beneficiario debidamente ponderados por los Fondos Propios (Capital Contable) de cada una.

El cálculo se podría presentar así:

$$\frac{VE_B \times FP_B + VE_G \times FP_G}{FP_B + FP_G}$$

VE: Valor de la Empresa Beneficiaria (B) o Garante (G).

FP: Fondos Propios según balances. Beneficiaria (B) o Garante (G)

En el caso de que la persona moral garante tenga una dimensión muy superior al beneficiario y tal garantía se toma con el convencimiento de que la operación solamente se hace con base en ese afianzamiento, el valor de la operación podrá ser el otorgado a esa persona moral garante.

Entendemos que la garantía está tomada cuando la instrumentación de la misma es jurídicamente correcta, ya que en caso de que así no sea el valor de la misma tendrá muy distinta consideración.

d) Garantía Adicional de Personas Físicas

Necesitamos valorar a la persona física como garante de una determinada operación de riesgo y para ello señalamos una serie de áreas que nos identifican financieramente a un particular, considerando sus peculiaridades patrimoniales, personales y profesionales.

A continuación presentamos un cuadro, que posteriormente comentaremos, donde podemos encontrar la ayuda para encajar al particular, garante, en una determinada valoración para calificar las operaciones de riesgo de las cuales se está responsabilizando formalmente.

	BUENA (2)	ACEPTABLE (1)
PATRIMONIO NETO (Nivel / Titulandad / Liquidez / Cargas)		
INGRESOS (Estabilidad Protección)		
CONSOLIDACIÓN / RESPETO (Personal / Profesional)		
EXPERIENCIA, CUMPLIMIENTO OBLIGACIONES		

Una garantía personal no tendrá en el sistema la calificación de "óptima" y si, excepcionalmente, hubiera que otorgar este grado debe ser expresamente justificado.

La explicación a cada una de las áreas es la siguiente:

e) Patrimonio Neto

Entendido como la diferencia entre los bienes substanciales y las deudas.

La mayor o menor calificación al patrimonio vendrá tanto por el nivel del mismo como por su composición, liquidez de los bienes y ausencia de problemas de titulandad

f) Ingresos

Serán determinantes para medir la capacidad de reembolso de las deudas, de hacer frente a obligaciones de aval y para mantener o incrementar el patrimonio actual.

La mayor o menor valoración vendrá determinada por la estabilidad de los mismos y la protección que exista ante posibles deterioros. Destacando la certidumbre de la obtención de recursos.

g) Consolidación / Respeto

Es un área que trata de calificar los aspectos cualitativos sobre la figura del garante en relación con los negocios que maneja.

Se trata de valorar el hecho de que el garante esté consolidado en sus negocios, estos marchen bien desde hace tiempo y socialmente sea una persona respetada y considerada personalmente en el ámbito donde desarrolla su vida social/profesional.

h) Experiencia Cumplimiento Obligaciones

El garante, además de contar con medios suficientes para cumplir sus compromisos, debe ser valorado en el aspecto de que lo haga puntualmente y no comprometa a las entidades garantizadas en complicados procesos que retrasen el pago de la deuda.

Valorar esta disposición a cumplir, unido a que ya tengamos o podamos recabar experiencias positivas anteriores es de lo que trata de recoger esta área

El sistema para valorar la garantía adicional de la persona física cuando se han valorado cada una de las áreas comentadas, será el siguiente.

- Cuando la calificación que predomine en la valoración de las áreas sea la de "buena", la garantía adicional valdrá 2 puntos y cuando predomine la de "aceptable" la garantía adicional valdrá 1 punto.

- A igualdad de valor en las áreas, dos "buenas" y dos "aceptables", se considerará aceptable la garantía y por lo tanto sumará 1 punto.
- Cuando no se tenga suficiente información, de tal manera que no es posible asignar valoración a una o más de las áreas, la garantía de la persona física tendrá, a efectos de este sistema, valor adicional nulo.
- El comentario anterior no tiene por qué descartar la oportunidad de tomar garantías adicionales de personas físicas, con cierto grado de desconocimiento de las mismas, por otras consideraciones que no son objeto de tratamiento en este momento.
- Cuando exista más de una persona física garante de una operación de riesgo se llegará a la valoración de la garantía adicional de las mismas por un tratamiento medio de la consideración individual en las áreas cualitativas y cobertura de los patrimonios netos/ingresos conjuntos en las áreas cuantitativas.
- No se considera ninguna garantía adicional de persona física de calidad "óptima" y por lo tanto con una valoración de 3 puntos, salvo que circunstancias muy especiales lo aconsejen y sea expresamente argumentado.

El valor de la operación de riesgo, cuando contamos con garantías adicionales de una persona física, se conseguirá sumando al valor de la empresa el adicional otorgado a ésta, "bueno" (2) o "aceptable" (1).

En el caso de sociedades patrimoniales garantes el sistema será idéntico al comentado de las personas físicas, ya que en definitiva los parámetros a considerar son los mismos.

i) Riesgos Indirectos y Avaes Técnicos

La mayor garantía que supone un producto en que por su instrumentación y terceros obligados en el pago de la operación es de mejor riesgo siempre y cuando la empresa que lo ceda sea por lo menos "aceptable" en su consideración, ya que por debajo de esa valoración no deberíamos entrar en relaciones comerciales.

Consideramos también 1 punto adicional a los avales técnicos cuando la valoración de la empresa beneficiaria es igual o superior a "aceptable". Nos basamos en este caso en la buena experiencia que se tiene en este tipo de operación cuando la empresa es razonablemente solvente técnicamente.

j) Otras Garantías

Si las operaciones contarán con otro tipo de garantías no expresamente detalladas anteriormente se otorgará a las mismas 2 ó 1 puntos según el criterio valuador y teniendo en cuenta el marco que hemos expuesto para las garantías adicionales más usuales en el negocio bancario.

VALORES (-) DE SITUACIONES IRREGULARES, INSTRUMENTACIÓN Y LARGO PLAZO

El cuadro de "Penalización Plazo Según Rating Operación", refleja esquemáticamente las situaciones que se consideran como penalización en el valor de la empresa.

Hemos considerado como tales las denominadas situaciones irregulares, tanto por la falta de instrumentación (descubiertos/sobregiros), como por las situaciones vencidas por rebasar el plazo contractual.

La antigüedad de la deuda no instrumentada o vencida determina la puntuación negativa.

Se recogen determinadas situaciones de error de instrumentación que serán peores por las posibilidades existentes de no poder, en un plazo razonable, subsanarlas y por lo tanto pueden empeorar sensiblemente la recuperación de la operación en el momento necesario.

Se recogen determinadas penalizaciones por plazo que tratan de medir precisamente la parte negativa de la incertidumbre, que podrá ser debidamente compensada con garantías adicionales.

VALORACIÓN DE OPERACIONES (+)

GARANTÍAS	ÓPTIMA (3)	BUENA (2)	ACEPTABLE (1)
PIGNORACIÓN DE VALORES DE RENTA FIJA O VARIABLE	Deuda Pública, depósitos acreedores en Grupo BS y títulos emitidos por BS o Finales. Cubriendo totalmente el riesgo. Otros títulos de renta fija que alcancen tan alta valoración como los comentados	Valores de empresas solventes cotizadas en Bolsa y con mercado para su realización con buena marcha en Venetas/Beneficios cubriendo la totalidad del riesgo	Valores de empresas solventes. No cotizadas en Bolsa. De fácil valor de realización en el mercado y con buena marcha en Venetas y Beneficios. Depósitos "afectos" que cubran el riesgo
HIPOTECARIA DE BIENES INMUEBLES		Hipoteca de bienes inmuebles, no afectos a la explotación, fácil de realización y sin problemas para ello y cubriendo la totalidad del riesgo	Hipoteca de bienes inmuebles, afectos a la explotación. De fácil realización y valor de tasación cubriendo igualmente la totalidad del riesgo
AVAL BANCARIO O DE CIA. DE SEGUROS	Nacionales o extranjeros, de primera línea y cubriendo todo el riesgo	Entidades de crédito o Cias. de Seguros nacionales o extranjeras, consideradas muy solventes.	Entidades de crédito o Cias. de Seguros de suficiente solvencia para el riesgo a asumir
PERSONAS MORALES	Valorar la empresa garante y promotor con el valor de la empresa beneficiaria		
PERSONAS FÍSICAS		Valorar la persona física, según cubra el efecto y otorga "bueno" (2) o "aceptable" (1)	
OPERACIONES DE RIESGO INDIRECTO Y AVALES TÉCNICOS		Papei aceptado, procedente de la actividad típica de la empresa y con experiencia de impagos superior al 5%. Certificaciones (de obra, suministro o servicio) emitidas por la Administración u Organismo Público de ella dependiente, con entidad, toma de razón y buena experiencia de cobro	Papei aceptado. Procedente de la actividad típica de la empresa y con experiencia de impagos entre el 5% y el 10%. Avalés técnicos (Sólo sumará en empresas con calificación que o superior a "aceptable")

VALORACIÓN DE OPERACIONES (-)

	-1	-2	-3
Descubiertos en día de / Sobregiros en día de	Con antigüedad no superior a 30 días	Con antigüedad entre 30 y 60 días	Con antigüedad superior a 60 días
Deudas por Efectos Impagos/Anticipo de exportación no en mora	Documentos de giro descontados o anticipos de exportación vencidos con antigüedad no superior a 30 días	Documentos de giro descontados o anticipos de exportación vencidos con antigüedad entre 30 y 60 días	Documentos de giro descontados o anticipos de exportación vencidos con antigüedad superior a 60 días
Operaciones vencidas no morosas	Créditos u otras operaciones de riesgo vencido total o parcialmente con antigüedad inferior a 30 días	Créditos u otras operaciones de riesgo vencido total o parcialmente con antigüedad entre 30 y 60 días	Créditos u otras operaciones de riesgo vencido total o parcialmente con antigüedad entre 60 y 90 días
Instrumentaciones incorrectas	Substantiable	Posibilidades razonables de subsanación	Ninguna posibilidad de subsanación

PENALIZACIÓN POR PLAZO SEGÚN RATING DE LA OPERACIÓN

PLAZO ↘

RATING ↙

	Hasta 1 año	1-2 años	2-3 años	3-4 años	4-5 años	5-6 años	Más de 6 años
9							-1
8						-1	-1
7						-1	-1
6						-1	-1
5			-1	-1	-1	-2	-2
4			-1	-1	-2	-2	-2
3		-1	-1	-1	-2	-2	-2
2		-1	-1	-2	-2	-2	-2
1		-1	-2	-2	-2	-3	-2

RIESGOS A EXTINGUIR			UNIDAD DE VALORACIÓN DE RIESGOS			
AÑO		FECHA		CENTRO		
Nº F	EMPRESA	OFICINA	FECHA INCORPORACIÓN	RIESGOS INCORPORADOS	RIESGO ACTUAL	FECHA MÁX VTO

RIESGOS A EXTINGUIR

En el proceso de desarrollo de la valoración de operaciones de riesgo surge la necesidad de conocer los riesgos en vigor de aquellas empresas que por baja calificación u otros motivos de riesgo se ha decidido salir de los mismos aunque en la actualidad su posición de activo se encuentre en situación regular.

Una vez realizado el proceso de calificación de empresas y de sus operaciones de riesgo es conveniente tomar decisiones de salidas de riesgos con aquellos clientes cuyas valoraciones han sido bajas por mala situación de la empresa y/o por no estar seguros con las operaciones en vigor.

La calificación R/E (Riesgo a Extinguir) es posterior e independiente de la calificación que se haya dado previamente a la empresa y a sus operaciones.

Recogeríamos los riesgos en vigor que todavía no se reflejan ni en mora ni en precontencioso y la idea es conocer los riesgos no deseables aunque no presenten de momento ninguna anomalía aparente. Esto nos ayudará a evitar pérdidas y quebrantos, anticipándonos a decisiones similares de la competencia.

Se adjunta un impreso para incluir una a una todas las empresas cuyos riesgos se consideren en esta categoría y cada Gestor/Sucursal debe llevar buena cuenta de los mismos y realizar continuamente las acciones pertinentes para poder salir cuanto antes sin quebrantos.

En definitiva la lectura que se desprende del citado impreso sería la siguiente.

- **Riesgos a Extinguir.** Denominación de la categoría comentada.
- **Unidad de Valoración de Riesgos** Núcleo central que se encargará de coordinar la valoración entre los distintos departamentos o centros del Banco involucrados en este sistema.
- **Año.** La información se conservaría siempre del año en curso de tal manera que podemos conocer todos los riesgos extinguidos y a extinguir en el ejercicio. Es decir, conservaríamos las empresas y las salidas globales que se produjeran independientemente de que a fecha actual no tengan posición.
- **Fecha.** A la que se refiere la información que se está suministrando y que salvo caso excepcional debiera ser cuando se conozcan las posiciones del último día del mes.
- **Centro** Puede llevarse el sistema en cualquiera de ellos que se considere necesario como Sucursal / Zona Regional / Banco.
- **Empresa.** La firma concreta de que se trate.
- **Fecha de Incorporación.** La que se decide ir a la extinción total de riesgos con la firma y se incluye esta la categoría de riesgos a extinguir.
- **Riesgos Incorporados.** Importe total de todos aquellos que en esa fecha tenemos asumidos con la empresa.
- **Riesgo Actual.** Riesgo que tiene la firma a la fecha de que trate la información y que normalmente deberá ser inferior al que se incorporó.
- **Fecha Máximo Vto.** La de vencimiento contractual de la operación que tenga mayor plazo y que por lo tanto marca la fecha en que quedarán definitivamente extinguidos todos los riesgos.

VALOR CARTERA CREDITICIA / CASOS PRÁCTICOS

Valorada la empresa por el sistema expuesto, cada operación asumida con la misma tendrá un valor consecuencia de sumar o restar, si procede, los puntos positivos o negativos.

Cuando ponderamos el valor de cada operación de riesgo, de la empresa beneficiaria, por el saldo medio mes (SMM) y calculamos el valor medio conseguimos nuestro objetivo de conocer la calificación de la Cartera Crediticia del cliente.

Tomamos los Saldos Deudores a la fecha de valoración.

Puede ser de interés, cuando el caso lo requiera, hacer el cálculo con los límites en vez de con el saldo, para poder disponer de la valoración de la Cartera Crediticia caso de una utilización total de las líneas.

1 CASO PRÁCTICO Nº 1

La empresa EL MUEBLE, S.A., dedicada a la fabricación de muebles de oficina, ha sido valorada con 6.8 (ACEPTABLE/ALTO) y se tiene confianza con la misma para trabajar en un nivel de riesgos razonable y acorde con sus necesidades financieras.

Nos facilitan los siguientes datos de posiciones a finales del 31/08/92 y procedemos a la valoración con fecha 3/09/96.

(En miles de pesos.)

	VENCIMIENTO	LIMITE	SALDO
ARRENDAMIENTO	18/12/97	4.680	4.780
SIMPLE	20/05/00	16.250	16.750
CUENTA CORRIENTE	180 DÍAS	30.000	15.450
TOTAL.....		50.930	36.980

a) Garantías y Aclaraciones

- El crédito simple cuenta con garantía hipotecaria sobre un local comercial, utilizado como almacén por la empresa, con un valor según avalúo de 30 millones de pesos.
- El cuenta corriente, es una línea a un año, y se ha venido desempeñando de manera satisfactoria. Cuenta con garantía prencaria de papel de empresa AAA.
- Las operaciones se encuentran correctamente instrumentadas.

b) Valoración Operaciones de Riesgo

(En millones de pesos)

	* LIMITE	* SALDO	+ - O	V.O.R
ARRENDAMIENTO	4.7	4.8	0	6.8
SIMPLE	16.3	16.8	+1.0	7.8
CUENTA CORRIENTE	30.0	15.4	2.0	8.8
TOTAL	51.0	37.0		

+ O -: Suma puntos al valor de la empresa, dependiendo de las garantías y tipo de operación. Posteriormente se aplica la tabla de penalización por plazo y resta puntos tanto por el plazo como por otras circunstancias ya comentadas

V. O. R.: Valor de la operación de riesgo consecuencia de sumar o restar al valor de la empresa los puntos adicionales comentados.

c) Comentarios a la Puntuación

- El arrendamiento es a menos de dos años por lo que ni penaliza ni suma a la valoración.
- Por las características de la hipoteca, un inmueble afecto a la explotación, sumaremos 1 punto, pero como el plazo desde la fecha que valoramos hasta el vencimiento es superior a 3 años y menos de 5 no penaliza la valoración. Habrá puntuación adicional, con lo cual el valor de la operación de riesgo será mayor respecto a valor de la empresa.
- El crédito en cuenta corriente, está perfectamente instrumentado y garantizado. La prenda con que se cuenta, es papel de una empresa AAA, con la que hemos tenido una excelente experiencia, siendo cliente del Banco desde hace muchos años, debido a lo anterior, sumaremos 2 puntos.

d) Cálculo del Valor Cartera Crediticia

Se trata de hacer una fácil media aritmética ponderada del valor de cada operación con el Saldo que presenta cada una de ellas.

$$\frac{(4.8 \times 6.8) + (16.8 \times 7.8) + (15.4 \times 8.8)}{37.0}$$

El citado cálculo nos da 8.1

La Cartera Crediticia del MUEBLE, S.A. por 37 millones de pesos de riesgo tiene un valor de 8.1, con lo cual está calificada de BUENA.

Si escogemos para el cálculo los límites de riesgos, en vez de los Saldos actuales, la Cartera Crediticia tendría un valor algo superior, y concretamente 8.3, también BUENA.

e) Comentario General

Las operaciones de riesgo con esta empresa son mejores que la calificación obtenida por la misma, con lo cual se considera acertada la gestión con este cliente.

Aunque hay una operación a largo plazo, como es el crédito simple, la operación se encuentra suficientemente respaldada por la garantía hipotecana.

El cuenta corriente está bien sustentado y la garantía prendaria es de excelente calidad (EMPRESA AAA), la cartera crediticia mejorarla aún más si el peso de este producto fuera superior.

2 CASO PRÁCTICO Nº 2

La empresa EL HIERRO, S.A., dedicada a la fabricación de productos industriales, ha sido valorada con 5.5 (ACEPTABLE/BAJO).

Nos facilitan los siguientes datos de posiciones al 31/08/96 y procedemos a la valoración con fecha 3/09/96:

(En miles de pesos)

	VENCIMIENTO	LIMITE	SALDO
P QUIROGRAFARIO	20/06/97	10.000	9.900
CUENTA CORRIENTE	180 días	15.000	14.300
STAND BY	25/11/96	3.000	3.000
TOTAL		28.000	27.200

a) Garantías y Aclaraciones

- El quirografario tiene como garantía adicional el aval del socio principal, con patrimonio en inmuebles de 30 millones de pesos libres de gravámenes. Tenemos declaración de bienes del garante y suficiente conocimiento de sus ingresos y de los riesgos que avala con su patrimonio.
- El cuenta corriente es con aval de otro de los accionistas, pero no se tiene su Declaración de Bienes actualizada a la fecha
- El Stand By es a favor de su cliente principal, para responder de la calidad de los productos suministrados. Sólo contamos con la garantía de la empresa.
- Todas las operaciones se encuentran correctamente instrumentadas.

b) Valoración Operaciones de Riesgo

(En millones de pesos)

	LIMITE	SALDO	+ - O	V.O.R.
P. QUIROGRAFARIO	10.0	9.9	1.0	6.5
CUENTA CORRIENTE	16.0	14.3	0.0	5.5
STAND BY	3.0	3.0	0.0	5.5
TOTAL	29.0	27.2		

+ O -: Suma o resta de puntos al valor de la empresa, dependiendo de las garantías, tipo de operación, plazo u otras circunstancias comentadas. En este caso solo suma puntos la garantía del préstamo quirografario

V. O. R.: Valor de la operación de riesgo consecuencia de sumar o restar al valor de la empresa los puntos adicionales comentarios.

c) Comentarios a la Puntuación

- Se ha valorado al avalista del crédito, con sólido patrimonio en inmuebles, ingresos asegurados y buena reputación. Se le ha otorgado la calificación de ACEPTABLE, y en consecuencia se sumará 1 punto.
- El cuenta corriente está bien documentado y no preocupa al Banco, se sabe que el garante es una persona solvente, pero como no se tiene su Declaración de Bienes actualizada no tendrá puntuación.
- En esta figura de aval (Stand By), no suma ni resta puntos.

La media aritmética ponderada del valor de cada operación con el saldo actual que presenta cada una de ellas es 5.8, por tanto, la Cartera Crediticia de EL HIERRO, S.A por 27.2 millones de pesos de riesgo está calificada de ACEPTABLE/BAJO

d) Comentario General

Las operaciones de riesgo con esta empresa son mejores que la calificación obtenida por la misma, con lo cual se considera acertada la gestión con este cliente.

3 CASO PRÁCTICO N° 3

La empresa HOGAR, S.A., dedicada a la fabricación de lámparas y accesorios para el hogar, ha sido valorada en 7.0 (BUENO/BAJO).

Nos facilitan los siguientes datos de posiciones al 31/08/96 y procedemos a la valoración con fecha 3/09/96:

(En miles de pesos)

	VENCIMIENTO	LIMITE	SALDO
P QUIROGRAFARIO	15/06/97	12.000	11.000
REFACCIONARIO	3/02/98	8.500	8.300
CUENTA CORRIENTE	90 días	20.000	16.300
TOTAL			35.600

a) Garantías y Aclaraciones

- El quirografario fue autorizado a un año de plazo, contando únicamente con la garantía de la empresa.
- El refaccionario fue autorizado a 2 años de plazo para compra de maquinaria, contando tan sólo con la garantía de la empresa y las propias del crédito.
- El cuenta corriente es para necesidades de tesorería y también cuenta únicamente con la garantía de la empresa.

b) Valoración Operaciones de Riesgo

(En millones de pesos)

	LIMITE	SALDO	+ - 0	V.O.R.
P QUIROGRAFARIO	12.0	11.0	-	7.0
REFACCIONARIO	8.5	8.3	-	7.0
CUENTA CORRIENTE	20.0	16.3	-	7.0
TOTAL	40.5	35.6		

+ O - : Suma o resta de puntos al valor de la empresa, dependiendo de las garantías, tipo de operación, plazo u otras circunstancias comentadas.

V. O. R.: Valor de la operación de riesgo consecuencia de sumar o restar al valor de la empresa los puntos adicionales comentados

c) Comentarios a la Puntuación

- Las operaciones no cuentan con garantías adicionales, únicamente tenemos la garantía de la empresa. Por lo cual ni suma ni resta en la valoración de la empresa.
- La media aritmética ponderada del valor de cada operación con el saldo actual que presenta cada una de ellas es de 7.0, por tanto, la Cartera Crediticia de HOGAR, S.A. por 35.6 millones de pesos de riesgo está calificada de BUENO/BAJO.

d) Comentario General

Las operaciones de riesgo con esta empresa no aportan ningún punto a la valoración obtenida por la empresa. La cartera crediticia mejoraría recogiendo garantías particulares de los socios con patrimonio solventes.

5.3 GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DEL RIESGO

INTRODUCCIÓN

La función de Riesgos tiene como objetivo que nuestra Cartera Crediticia sea de la máxima calidad; es decir, trata de asegurar a través de la correcta Admisión/autorización y el adecuado Seguimiento, que nuestros créditos sean reembolsados puntualmente en las fechas convenidas

El Seguimiento de riesgos, en concreto, debe consistir en una labor permanente de observación, que nos permita en todo momento conocer el grado de confianza que tenemos en que se produzca el reembolso puntual de las operaciones de crédito y/o nos avise pronto de las circunstancias que puedan afectar al buen fin y normal desarrollo de dichas operaciones.

TODOS LOS RIESGOS COMERCIALES DEBEN SER OBJETO DE SEGUIMIENTO.

Por tanto, se excluye de este tema a la Banca de Particulares (Hipotecarios, Tarjeta de Crédito, Automotriz, etc.), quienes serán tratados mediante un "credit scoring".

Pero, en algunos casos y por diversos motivos, se dan circunstancias que pueden afectar, como se ha dicho, a su normal desarrollo y/o reembolso puntual al vencimiento. En tales casos, hablamos de VIGILANCIA ESPECIAL y de la necesidad de un seguimiento más profundo y cercano, a fin de tomar las medidas oportunas de corrección y de prevención.

Las claves del éxito de la función de Gestión y Seguimiento están en:

- Tener una idea clara de que dicha función no es sólo **pasiva** (calificar los riesgos por su calidad y detectar los potencialmente problemáticos) sino, especialmente **proactiva**: actuar para corregir/evitar el deterioro del riesgo con cualquier cliente. De ahí que hablemos no sólo de "Seguimiento" sino de "Gestión".
- La **permanente actualización** del indicador básico de la calidad de nuestros riesgos: el "rating" o valoración de empresas. Esta, actualizada de acuerdo con las normas establecidas, es la que, en primer lugar, nos permite una **identificación precisa** de la calidad de cada uno de nuestros clientes de riesgo y del conjunto de nuestra cartera.

Elo, unido a los criterios de seguimiento y a las revisiones periódicas (tanto de riesgos normales como en FEVE), así como la utilización de sistemas de "Señales de Alerta", son claves para el éxito de la función de "Gestión y Seguimiento".

La mayoría de los riesgos que tienen un cierto deterioro y por lo tanto, pasan a Precontenciosos, eran buenos o aceptables al momento de su autorización, es decir, el deterioro en la mayoría de los casos, se da posterior al otorgamiento del crédito.

De ahí que se remarque la importancia de la Gestión y Seguimiento: entender esto así, es otra de las claves y elemento indispensable para la eficacia que con esta función se persigue.

Para todo ello contamos en nuestro Banco con las herramientas apropiadas que, utilizadas con objetividad y con la disciplina y rigor que las normas de este TEMA establecen, nos aseguran los resultados que se buscan.

5.3.1 LOS ELEMENTOS E INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO.

EL MODELO DE ADMISIÓN

Nuestro sistema de Gestión y Seguimiento del Riesgo se asienta sobre los siguientes elementos básicos:

Aunque solemos referirnos al Modelo de Admisión como una herramienta fundamental de análisis para la Admisión, que nos sirve para recoger la información tanto contable como cualitativa del cliente y nos ayuda a analizarla, este programa es también una herramienta básica de seguimiento.

El hecho de tener la información y los análisis de nuestros Clientes/Empresas almacenados y fácilmente accesibles, nos permite remitirnos de manera sencilla y ágil en cualquier momento a la información acumulada sobre un cliente en concreto.

La intención es que esta información este disponible no sólo para el Gestor u Oficial de Crédito que trató con el cliente, sino para las demás instancias que hayan de tener alguna intervención en relación con los riesgos del mismo.(Auditoría, Gestión y Seguimiento etc.)

Por lo tanto, el mantenimiento actualizado del Modelo de Admisión, es un elemento y un apoyo esencial en todas las labores de Gestión y Seguimiento.

EL RATING O VALORACIÓN

Es el primero y más básico de los elementos del seguimiento. Su realización, con criterio objetivo y su mantenimiento actualizado, nos debe permitir la identificación de la calidad crediticia de nuestros clientes y de sus operaciones, es fundamental en la labor de Gestión y Seguimiento.

LA REVISIÓN DE RIESGOS NORMALES

Se deberán revisar tanto los riesgos normales como, según más adelante se trata, los riesgos en FEVE.

En concreto, la revisión de riesgos normales, nos debe servir, precisamente, para actualizar el "rating" y/o detectar posibles problemas.

LAS SEÑALES DE ALERTA

Tanto las señales que centralizadamente pueden obtenerse, como aquellas otras que cada Gestor (Ejecutivo de Cuenta), debe detectar en su relación con el cliente.

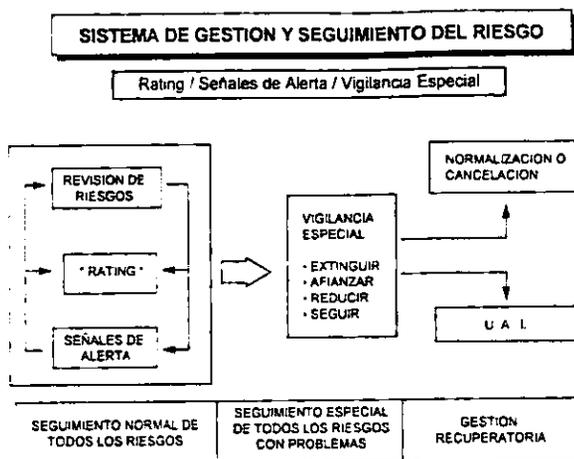
LA VIGILANCIA ESPECIAL

Este concepto y el sistema que lo soporta, suponen ya la presencia de un cliente/unos riesgos con problemas.

Tan importante es que, a partir de dicha calificación, el seguimiento y la gestión se intensifiquen -para corregir la situación y/o reducir o extinguir el riesgo- como que a dicha situación llegue todo riesgo que deba llegar.

Es por ello por lo que enfatizamos la necesidad de un correcto seguimiento/revisión de los riesgos normales y de sus posibles señales de alerta, para en su caso, calificar en FEVE.

Esta idea de agrupar los distintos elementos que componen el sistema es precisamente la que se quiere recoger en este esquema ya conocido.



Lo que este esquema significa es:

Debemos estar permanentemente en la revisión de nuestros riesgos normales; y ello a través de las revisiones periódicas, la actualización del "rating" y de las señales de alerta (unas veces será la obligación de actualizar el "rating" lo que nos haga ver una señal de alerta, otras, será que al tener una señal de alerta, se someta al cliente a revisión de su situación y actualización del "rating", otras, al revisarse más o menos rutinariamente un cliente, surge un dato nuevo que aconseja cambiar el "rating" o que constituye, de por sí, una señal de alerta).

Es decir, "rating", revisiones periódicas, señales de alerta, se unen, constituyendo los sistemas por los que se llega a una calificación en FEVE. Todo este conjunto es lo que compone nuestro SISTEMA DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO.

EL "MODELO DE ADMISIÓN (M.A.C.H.O.)

Como ya se ha indicado, el "Modelo de Admisión" no es sólo una herramienta para la Admisión, sino también, y de manera muy señalada, para la Gestión y el Seguimiento.

No utilizemos el "Modelo de Admisión" meramente como "requisito" o "trámite" que hay que cumplir para despachar la admisión de un riesgo, por supuesto, ello es de fundamental importancia pero hemos de aprender a ver el "Modelo de Admisión" como la Base de Datos a la que acudir para "refrescar" en un momento determinado (dentro de las labores propias del seguimiento) la información y las conclusiones de nuestro análisis, en la última ocasión en que se actualizara.

En consecuencia, adquiere importancia fundamental el que se acceda a consultar la información contenida en el "Modelo de Admisión" cuántas veces sea necesario en el curso del seguimiento de un cliente y que no se limite la actualización de las Hojas de Información del cliente sólo a los casos en que hayan de presentarse nuevas operaciones, sino que se actualicen éstas como ya se indica en otros puntos de este Tema cuando, con motivo de cualquier revisión, surgiera información o datos que tuvieran importancia en relación con la evolución del cliente desde el punto de vista de riesgos.

EL "RATING" O VALORACIÓN

El "rating" tiene su tratamiento y normativa en el MANUAL DE VALORACIÓN DE EMPRESAS Y DE SUS OPERACIONES DE RIESGO:

- Al mismo nos remitimos para todo lo que se refiere a los conceptos y su aplicación.

En este TEMA nos vamos a referir exclusivamente al "Rating" como elemento de seguimiento.

En tal sentido conviene recordar:

- Cada cliente o empresa tiene asignado un Gestor y un Oficial de Crédito que deberán estar perfectamente identificados y que son ellos, en primer lugar, los que deben efectuar la valoración del cliente.
- Desde el punto de vista del seguimiento aparece como fundamental la figura del Gestor (Ejecutivo de cuenta), ya que, por su relación directa con el cliente está en situación (y tiene la responsabilidad) de conocer su evolución y detectar las posibles señales de alerta que le afecten
- La actualización del "rating" y su extensión a todos los clientes de riesgo es, por sí misma, una condición necesaria para su buen seguimiento.

En este sentido la Jefatura de Gestión y Seguimiento de Riesgos de la Dirección General Adjunta de Riesgos (DGAR) está específicamente encargado de requerir a las Organizaciones (Zonas Regionales y distintas entidades de Negocios) el cumplimiento de esta labor y emite al efecto periódicamente distintos listados solicitando actualización.

A este respecto lo que conviene recordar son las normas, en síntesis, de actualización del "rating":

El Rating Debe Actualizarse*:

Siempre que se presente ante el Comité de Crédito que corresponda, una nueva operación de riesgo o renovación de otras operaciones anteriores.

En general, para clientes no clasificados en FEVE, al menos una vez al semestre (dos veces al año) y siempre que sea objeto de despacho en alguna de las revisiones periódicas, al nivel/instancia que corresponda.

Para los clientes en FEVE grados Seguir, Reducir y Afianzar al menos 3 veces al año mientras que para clientes en FEVE extinguir, al menos 4 veces al año.

* Y cuando se hace referencia a actualización se quiere naturalmente significar "actualización" en la Aplicación de Rating, ya que cualquier actualización que no quede así recogida carece de virtualidad práctica, al no poder ser conocidas por quienes deben realizar el seguimiento.

La Información con que se Debe Hacer el "Rating":

Debe ser la más actual posible; en particular en lo que se refiere a los estados financieros y a la información cualitativa de la empresa.

Se deberá contar con Estados Financieros dictaminados, así como con Estados Financieros internos del período con la mayor actualización posible, de preferencia no con más de 3 meses de antigüedad.

No hay que olvidar que el "rating" no se basa en exclusiva en el análisis de los estados financieros. Por lo tanto, cada vez que proceda revisarlo, se debe

- Revisar la existencia o no de posibles señales de alerta. (Buró de Crédito)
- Comprobar situación de las garantías. (Verificación ante el Registro Público de la Propiedad).
- Recoger la opinión e información expresa del Gestor (en los casos que el Departamento de Riesgos así lo crea oportuno).
- En el caso de que se hayan producido cambios substanciales desde la última información, actualizar ésta.

LA REVISIÓN DE RIESGOS NORMALES

Como ya se comentó, todos los clientes con riesgos comerciales deben ser revisados.

La revisión sistemática de los riesgos normales, disponiendo de información actualizada sobre el cliente, es fundamental para la detección a tiempo de los riesgos potencialmente problemáticos y la calificación de éstos, en su caso, como firmas en Vigilancia Especial.

Dentro del concepto de Gestión y Seguimiento del Riesgo, queda definido, que es de igual importancia el seguimiento que se da a los riesgos en situación Normal como a los calificados como FEVE.

Los criterios para determinar que firmas concretas, en situación normal, deban revisarse en cada ocasión, serán los siguientes:

- a) Aquellos Clientes/Grupos en los que se produjera alguna señal de alerta, ya sean de las distribuidas centralizadamente o cualquiera de las otras.
- b) Todas las Firmas/Grupos en situación normal deben ser objeto de revisión, al menos una vez al semestre.
- c) Cada vez que se despache/revise una Firma, se establecerá "FECHA DE PRÓXIMA REVISIÓN", volviéndose a revisar en ésta, sin perjuicio de que, bien por una señal de alerta o por cualquier otro motivo se hubiera decidido o se deba decidir hacer alguna revisión intermedia.
- d) Cuando, con motivo de producirse el planteamiento de alguna nueva operación de riesgo o renovación, el Cliente/Grupo hubiera sido estudiado y despachado en el Comité que corresponda (y con ello actualizada la Información), tal estudio se considerará como una revisión, no siendo necesaria una nueva hasta los seis meses (punto 2 anterior) o hasta que surgiera una señal de alerta (punto 1 anterior).

Toda revisión de una Firma/Grupo en situación normal (lo mismo que, como luego veremos, si está en FEVE), debe suponer la actualización del "rating".

Toda revisión implica la actualización de la hoja de información así como del Rating.

Cuando de la revisión de una Firma en situación normal surjan conclusiones que así lo aconsejen, se calificará a la Firma/Grupo correspondiente en FEVE.

LAS SEÑALES DE ALERTA

Las señales de alerta son datos, hechos o informaciones que, en principio, indican algo negativo del cliente al que se refieren, o bien a sus operaciones/garantías o al entorno/mercado en que se desenvuelve. Y cuando una de estas señales se da, hemos de considerarla y analizarla para:

1. Verificarla.
2. Valorar su alcance o trascendencia.
3. Tomar las medidas oportunas.

Por un lado, las tendentes a corregir o solucionar el aspecto negativo a que se refiere la señal de alerta surgida.

Por otro lado, calificar al cliente, si procede, en FEVE y/o decidir la política crediticia que debe seguirse con el mismo.

En todo caso, una señal de alerta por sí sola no obliga a calificar un cliente en FEVE.

Las señales de alerta que hemos de manejar son de dos tipos:

- Las que se distribuyen desde el área central (DGAR).
- Las que, a modo de "chequeo", constituyen la lista de preguntas claves que todo Gestor y los Departamentos de Riesgos deben hacerse de manera regular y de las que deben estar vigilantes en todo momento.

A título de recordatorio, enunciaremos a continuación las señales de alerta más típicas:

Marcha del Negocio y Desarrollo del Riesgo

1 ASPECTOS INTERNOS	3 ASPECTOS DE PAGOS
1 ¿Cambios en los socios o propietarios?	1 ¿Se retrasa en el pago de nóminas?
2 ¿Problemas de algún socio?	2 ¿Retraso en el pago a proveedores?
3 ¿Se ha retirado algún garante o avista?	3 ¿Solicita renovaciones de pasivos?
4 ¿Cambio régimen matrimonial de los garantes?	4 ¿Se retrasa en el pago de impuestos?
5 ¿Ha variado la plantilla?	5 ¿Disminuyen las utilidades o crecen las pérdidas?
6 ¿Tiene excedente de pautas?	6 ¿Figura en el Registro de Moros del Buro de Crédito?
7 ¿Cambios registrales? (ventas o costos)	7 ¿Está perdiendo dinero la empresa?
8 ¿Cambios en los Directivos de la empresa?	8 ¿Disminuye la tesorería de la empresa?
9 ¿Existen problemas laborales?	9 ¿Crece el endeudamiento del negocio?
10 ¿Nos dan puntual información de su marcha?	10 ¿Crecen los riesgos con el Sistema Financiero?

2 ASPECTOS EXTERNOS	4 ASPECTOS BANCARIOS
1 ¿Disminuyen las ventas de la empresa?	1 ¿Siempre ha cumplido puntualmente?
2 ¿Disminución de los pedidos?	2 ¿Tiene cartera vencida de más de un mes?
3 ¿Bajan los precios de venta de los productos?	3 ¿Tiene sobregros frecuentes?
4 ¿Le exigen pago al contado los proveedores?	4 ¿Suele estar en cámara vencida?
5 ¿Tiene altas devoluciones de ventas?	5 ¿Incumple el pago de capital e intereses?
6 ¿Está creciendo el porcentaje de devolución?	6 ¿Se le devuelven cheques, pagares, letras, etc.?
7 ¿Le solicitan renovaciones sus clientes?	7 ¿Dispone con rapidez del liquido de sus remesas?
8 ¿Se conocen noticias o referencias desfavorables?	8 ¿Disminuye el nivel de compensaciones?
9 ¿Afectado por castigos importantes?	9 ¿Recuerda con frecuencia sus propios efectos?
10 ¿Ha tenido / tiene demandas judiciales?	10 ¿Aumenta significativamente su cuota de negocio?

LA VIGILANCIA ESPECIAL

Concepto y finalidad

La propia expresión "Firmas en Vigilancia Especial" indica que se trata de clientes de riesgo en los que se dan circunstancias o aparecen señales que pueden afectar al normal desarrollo y reembolso puntual de sus operaciones de negocio y, por tanto, es necesario efectuar una "vigilancia especial" sobre los mismos.

Cuando hablamos de señales de alerta y circunstancias negativas, aludimos a las que puedan afectar tanto al CLIENTE como a su ENTORNO / MERCADO, como a las GARANTÍAS con que contemos en sus operaciones de activo.

Pero, aparte de esta definición general, interesa subrayar que el Banco ha creado esta calificación formal, con la finalidad de:

- En primer lugar, como ya se ha dicho, someter a un seguimiento más profundo e intenso a todo cliente que sea calificado en FEVE.
- Al distinguir los 4 grados de Vigilancia Especial que manejamos (Extinguir, Afianzar, Reducir y Seguir), se quiere que no sólo quede reflejado que el cliente en cuestión debe ser objeto de una vigilancia o seguimiento especial, sino que también quede marcada la política a seguir con el mismo.
- Dando un paso más, también se pretende que, a través de esta calificación, queden marcadas y recogidas las actuaciones concretas que procedan en cada caso, en aplicación de la política decidida, es decir, se trata de dar una concreción a la política crediticia decidida para un cliente, dejando expresa constancia de qué actuaciones/gestiones se han de seguir, y de las fechas en que las mismas deben ser realizadas.

Todo ello, persigue una actuación en materia de Vigilancia Especial, que debe ser especialmente sistemática, ordenada y concreta.

Cómo se llega a la calificación de una Firma en FEVE

Para llegar a la calificación de un cliente en Vigilancia Especial, no existe un camino único. Como venimos reflejando a lo largo de este TEMA, "Rating", revisión de riesgos normales y señales de alerta, son sistemas que se combinan para facilitarnos la calificación de nuestros riesgos y, en consecuencia, la detección de los que pudieran ser problemáticos y deban ser calificados en Vigilancia Especial.

En realidad lo que tales sistemas pretenden es que lo que normalmente debemos hacer día a día en el seguimiento del riesgo, quede encauzado dentro de los sistemas que nuestro Banco tiene implantados, lo que aporta rigor sistemático y, en consecuencia, mayor seguridad de que lo que debemos hacer, efectivamente se haga.

En todo caso, conviene recapitular las vías fundamentales por las que se llega a la calificación de una empresa, como firma en Vigilancia Especial y que son básicamente las siguientes:

a) Análisis de clientes

Cuando se estudia a un cliente, por existir un planteamiento de una operación concreta de riesgo, o para la renovación de sus líneas o a efectos de determinar el plan de negocio con el mismo para un ejercicio, es evidente que se ha de realizar un análisis global y completo del mismo, que nos obliga a tener en cuenta la información más reciente posible -tanto la de los estados financieros, como la información cualitativa, de que podamos disponer y sea relevante para el estudio del riesgo y, en base a dicho análisis, naturalmente surge una calificación del cliente, así como del adecuado/inadecuado dimensionamiento de los riesgos totales que se tienen asumidos con el mismo.

Esta visión global es suficiente para tener una fundada opinión sobre la calidad del cliente que nos indique, en su caso, si existe algún grado de preocupación en cuanto al reembolso de sus operaciones de riesgo, al juicio del Analista corresponde determinar si, existiendo algún grado de preocupación, el cliente debe ser calificado o no como firma en Vigilancia Especial.

b) Revisión de riesgos normales

Las revisiones periódicas deben hacerse sistemáticamente, además suponen una ocasión más en la que los clientes son objeto de análisis en cuanto a su situación en ese momento.

De hecho, la revisión de un cliente en situación normal, implica la actualización la actualización de la hoja de información y del "Rating" asimismo, en estas revisiones se presta especial atención a la existencia de posibles señales de alerta.

Todo ello, naturalmente, puede llevar, en función de las conclusiones, a la calificación de un cliente en Vigilancia Especial.

c) " Rating "

El Sistema de Valoración de Empresas y Operaciones de Riesgos (Rating) utilizado actualmente por el Banco para calificar a su clientela, nos ayuda a obtener -por el estudio de las áreas más vitales de la empresa que conforman los factores de riesgo- una puntuación final sobre la calidad del cliente y de los riesgos asumidos con el mismo.

Parece claro que, obtenida la calificación, ésta transmite la opinión sobre la capacidad de reembolso de la deuda y la probabilidad de que el Banco cobre puntualmente al vencimiento pactado, sin necesidad de acciones especiales de recuperación.

Salvo contadas excepciones, que el responsable del cliente deberá expresamente documentar, se darán de alta en Vigilancia Especial todos aquellos clientes cuyo valor de la empresa sea inferior a 4 y/o el todas las operaciones contraídas con el mismo no supere el 5.

Se pretende con lo anterior determinar como preocupantes los clientes cuyo negocio nos da pruebas de una situación comprometida y/o se están asumiendo riesgos que no superan una puntuación aceptable.

Aunque parece razonable que un cliente en cualquier grado de Vigilancia Especial no gozará normalmente de un buen Rating, no podemos descartar en ningún caso la posibilidad de que por otros motivos, puedan entrar en Vigilancia Especial clientes con aceptable valoración.

d) Señales de Alerta

Ya queda comentado el uso que se ha de hacer de las señales de alerta de distinta procedencia, a efectos de, una vez verificada, valorar su alcance o trascendencia y tomar, en su caso, las medidas oportunas.

Naturalmente, una de las medidas a tomar puede ser precisamente su calificación en FEVE, precisamente para, a partir de ahí, marcar una política adecuada y someterse a la sistemática y disciplina que la calificación en FEVE requiere.

No siendo posible cuantificar ni determinar de una manera precisa cuando una señal de alerta es significativa y debe llevar a la calificación del cliente como FEVE, no se dan criterios prefijados de clasificación en dicha categoría: queda, por tanto, al criterio de quien analiza la señal de alerta, si su gravedad requiere la calificación de la firma como FEVE.

Esta es, pues, otra de las vías típicas por las que se llega a la calificación de una firma como FEVE.

e) Auditoría

La Auditoría practicada a cualquier Unidad del Banco (Oficinas, Zonas Regionales etc.) que gestione riesgo, también es una de las vías por la que se llega a la calificación de Vigilancia Especial.

La adecuada coordinación entre -ambas áreas del Banco (Auditoría - Riesgos) asegura que las calificaciones de Vigilancia Especial lo sean con los mismos criterios.

f) Posiciones Reestructuradas

Toda posición en Precontencioso que fuera objeto de una reestructura, total o parcial, quedará calificada mínimo como FEVE SEGUIR. Por tal motivo, las UAI's comunicarán al departamento de Riesgos de su Organización el momento en que una Empresa/Grupo se ha dado de baja en Precontencioso para que inmediatamente sea valorada e incluida en FEVE de acuerdo a su nueva situación.

En tal momento, se determinará el plazo objetivo en que deberá permanecer en FEVE, que deberá ser, de al menos, 6 meses.

Naturalmente se entiende que se trata de reestructuradas financiaciones en las que se mejoran las garantías ("garantías eficaces") y/o se pagan los intereses.

Grados FEVE

Distinguimos "GRADOS" en la FEVE porque:

- En primer lugar, es preciso distinguir la importancia y gravedad de la preocupación que estos riesgos (que, por definición, son los que presentan alguna preocupación) nos suscitan.
- En segundo lugar, porque, como ya queda dicho, la calificación en FEVE debe comportar la definición de una política a seguir con cada cliente así clasificado; los "GRADOS" implican, en este sentido, la decisión de una política crediticia.

A efectos de una correcta y eficaz Gestión y Seguimiento de estos riesgos, naturalmente no nos ha de bastar con sólo la definición de una política (reflejada en el "GRADO") sino que será necesario, además definir actuaciones y gestiones a ejecutar así como fechas de realización.

En esta línea, se detallarán las actuaciones concretas a seguir y las fechas de realización. De esta manera el concepto de "GRADO" como política crediticia a seguir con el cliente, se completa con el concepto "ACTUACIÓN/GESTIÓN" a realizar y se enmarcan ambas en un horizonte temporal concreto.

Definición de los Grados de FEVE

• Extinguir

Se trata de firmas respecto de las cuales está tomada una decisión de salir completamente de los riesgos con ellas.

En general será conveniente señalar una "fecha objetivo" para la extinción de los riesgos.

La extinción -como la reducción que luego veremos- es un proceso, el cual será más o menos largo según se haya decidido (fecha objetivo) en función de la gravedad de la situación o la inminencia o no de una crisis de la firma.

Durante este proceso pueden ocurrir -y de hecho ocurren muchas vicisitudes- desde que mejore la situación (en cuyo caso se valorará su calificación en grados FEVE más leves) o que empeore más (en cuyo caso, nos veremos obligados a acelerar el ritmo de cancelación) e inclusive traspasar a la U.I.A.

• Afianzar

En este grado calificamos riesgos con clientes de los que pretendemos y podemos obtener garantías adicionales para afianzar sus operaciones.

Para entender bien este grado debe quedar claro que no sólo es cuestión de que deseemos o pretendamos mayores o mejores garantías, sino que el cliente debe estar en situación de Poder realmente aportarlas, si así no fuera, no tendría sentido pues sería aspirar a algo imposible y, en tal caso, lo que se impondría sería una política de reducción o extinción de riesgos.

En principio de lo que se trata es de continuar trabajando con el cliente en un determinado nivel de riesgos, que puede ser superior o inferior a los que tenemos asumidos cuando nos planteamos su calificación en FEVE-AFIANZAR.

En todos los Grados de FEVE, como ya se ha dicho, conviene tener clara una "fecha objetivo"; en el caso del GRADO-AFIANZAR, con más razón y en menor plazo. Es decir, la política con una firma incluida en este grado, debe mostrar expresamente el plazo en el que se deben conseguir las garantías. Este plazo, como recomendación general, no debe ser nunca superior a los seis meses.

Una vez obtenidas las garantías adicionales o pasado el plazo establecido, se decidirá su reclasificación como normal u otro grado de FEVE.

• Reducir

En este grado situamos a clientes con los que deseamos reducir riesgos. Al decir "Reducir", se da por supuesto que realmente se quiere seguir trabajando con el mismo, aunque en un nivel más bajo de riesgos de los que tenga al incluirlo en este grado.

Esta matización es importante, para evitar la pérdida de un negocio que sería deseable o, por el contrario, un mantenimiento o incremento de los riesgos, no acorde con lo que este grado significa.

Debe, por tanto, existir siempre, respecto de las firmas calificadas REDUCIR, una expresa Política de REDUCIR que especifique "cuánto y qué", es decir, hasta qué cuantía y en qué modalidades debe operarse la reducción. Y, naturalmente, ceñirse a dicha política y gestionar debidamente su aplicación.

Lo más apropiado será que quede bien definido el tipo/modalidad de riesgos que se quieren reducir, normalmente los riesgos directos o menos garantizados; no es, en cualquier caso, incoherente que se asuman mayores riesgos, básicamente comerciales y/o a corto plazo, que puedan ayudar a la reducción que se persigue.

Puesto que el hecho de calificar a una firma en FEVE-REDUCIR, vendrá motivado fundamentalmente por un empeoramiento de su situación económico financiera, o de su marcha en general, hacer un buen seguimiento de las firmas en este grado significa mantenerse informados permanentemente a fin de que si dichas circunstancias se mantienen, se vaya cumpliendo el plan de reducción y si, por el contrario, la situación mejora, se pueda reaccionar adecuadamente, cambiando, en su caso, la política a seguir, evitando que respecto de una firma cuya situación ha mejorado la inercia de esta calificación impida o dificulte oportunidades comerciales.

Una vez alcanzado el nivel de riesgos que nos hayamos propuesto, lo normal será que el cliente pase aún algún tiempo en FEVE, aún cuando las circunstancias y situación del mismo hayan mejorado (en tal caso, se mantendrá en FEVE-SEGUIR). Por supuesto si la situación hubiera empeorado, procederá a su calificación como AFIANZAR o EXTINGUIR.

- **Seguir**

Este es un nivel cuya calificación puede responder a una amplísima gama de motivos.

Como motivo general, puede decirse que de un cliente en este grado, estamos esperando nueva información o acontecimientos en uno u otro sentido. De la importancia y trascendencia de la información o acontecimientos en cuestión, dependerá que exista un mayor o menor motivo de preocupación. En todo caso, siempre será un motivo leve y, por eso, adoptamos una postura de espera, no presumiendo que lo que pueda ocurrir haya de afectar de manera substancial al buen fin de los riesgos asumidos o previstos asumir, en el corto plazo.

Es importante cuidar que las firmas incluidas en este grado, tengan en mente alguno de estos motivos de preocupación leve, y que las causas que indujeron a su inclusión, se mantienen cada vez que la firma es objeto de revisión, ya que, en caso contrario, debe darse de baja.

Se debe hacer especial énfasis en este sentido con objeto de evitar que esta categoría se convierta en un "cajón de sastre", manteniéndose en la misma un gran número de firmas sobre las que ya no se tiene ninguna preocupación ni intención de cambiar la política con las mismas y con ello se impide o entorpece el adecuado tratamiento y dedicación a otros que requerirían especialmente nuestra atención.

Cuando de un cliente no se consigue obtener las aclaraciones o información que para mejor conocimiento se han estimado necesarias, habiendo determinado su falta la inclusión en este grado, dicho cliente debe pasarse a alguno de los grados graves (EXTINGUIR / AFIANZAR / REDUCIR).

Igualmente, debe pasarse a un grado grave aquellas firmas, respecto de las cuales se estuviera pendiente de algún hecho o acontecimiento, en el momento en que se estime que el acaecimiento del mismo pudiera tener unas consecuencias substancialmente negativas para los riesgos con dicho cliente. Obviamente, si se pensase así en el momento de su calificación en FEVE, no deberá ir a FEVE-SEGUIR, sino a uno de los grados graves.

5.3.2 NORMAS DE PROCEDIMIENTO

NIVELES / INSTANCIAS DE SEGUIMIENTO Y DETERMINACIÓN DEL ÁMBITO DE LOS RIESGOS BAJO SEGUIMIENTO DE CADA NIVEL / INSTANCIA

NIVELES / INSTANCIAS DEL SEGUIMIENTO

Es necesario distinguir:

- a) Niveles / instancias que deben / pueden calificar una firma en Vigilancia Especial.
- b) Aquellos niveles / instancias que tienen una obligación específica de efectuar la labor de Gestión y Seguimiento a que este Manual se refiere.

Por lo que se refiere al primero, hemos de atenernos a la estructura y circuitos que el Banco tiene establecidos para el tratamiento y responsabilidad de los riesgos crediticios, es decir, los conocidos niveles de:

- Jefatura de Riesgos
- Dirección General Adjunta de Riesgos
- Comité Regional de Crédito
- Comité Central de Crédito
- Comité Ejecutivo de Crédito

Mas adelante hablaremos de las facultades que cada una de estas instancias tiene conferidas para las altas, modificaciones, etc. Queda dicho desde ahora, que todas estas instancias pueden calificar una firma como FEVE.

En cuanto a la segunda faceta señalada, se establece lo siguiente:

La responsabilidad de la gestión y Seguimiento entendida como la función de asegurar que todos los sistemas implantados funcionen correctamente y en consecuencia se gestionen y sigan los riesgos adecuadamente, corresponde a la Jefatura de Gestión y Seguimiento y a las Jefaturas Regionales de Riesgos, ambas bajo la supervisión de la Dirección General Adjunta de Riesgos.

Estas serán las dos instancias que tendrán la responsabilidad específica de la Gestión y Seguimiento.

En todo caso, el Comité de Crédito Regional, tiene la responsabilidad de exigir a la Jefatura Regional de Riesgos, el adecuado desarrollo de la función de Gestión y Seguimiento, de acuerdo con los criterios y normas establecidos. Además deberá ser el foro en el que a nivel Regional, se despachen individualmente las revisiones de riesgos normales y en FEVE.

Las Jefaturas Regionales de Riesgo, asumen directamente la responsabilidad del seguimiento individualizado de todas las firmas en su Regional.

Es decir las Jefaturas Regionales de Riesgo, tienen 2 niveles de responsabilidad de seguimiento individualizado de Firmas (normales o en FEVE):

Las que deben despacharse en el Comité de Crédito Regional.

Las que tengan riesgos por encima de sus facultades. Estas deberán también despacharse en el Comité Regional, para posteriormente, mandarlas a las instancias superiores que proceda.

El resto de personas involucradas en el tratamiento del circuito del riesgo, tienen una obligación genérica de colaboración en lo referente a este tema. En especial, nos referimos al deber de colaboración que el Gestor (Ejecutivo de Cuenta), tiene para con los Departamentos de Riesgos, en que debe informar al mismo, de cualquier circunstancia relevante que sucediera con algún cliente.

No hay que olvidar que, el Gestor es pieza clave de nuestro sistema de Gestión y Seguimiento del Riesgo, por su relación directa con los clientes, siendo esto posiblemente la principal fuente de información sobre dicho cliente.

DETERMINACIÓN DEL ÁMBITO DE LOS RIESGOS BAJO SEGUIMIENTO DE CADA NIVEL / INSTANCIA

Dirección General Adjunta de Riesgos. Jefatura de Gestión y Seguimiento

Coordinará el seguimiento de toda la cartera comercial del Banco.

Hará un seguimiento individualizado de los principales riesgos del Grupo, ya sean normales o en FEVE.

Este seguimiento individualizado, significa que se mantendrá en contacto permanente con las Jefaturas Regionales de Riesgo y con los Gestores, con la finalidad de tener la misma información que ellos.

Y un seguimiento genérico del tipo y naturaleza siguientes:

- Requerir información sobre posiciones irregulares de clientes.
- Distribuir las señales de alerta centralizadas, pidiendo explicación de las que sean significativas.
- Analizar y pedir explicación (cuando así lo juzgue), de aquellas posiciones que habiendo estado en situación irregular o morosidad, hayan sido reestructuradas.
- Revisar periódicamente el nivel de actualización del "rating", requiriendo a las Jefaturas Regionales de Riesgo que se completen y/o actualicen los que procedan.
- Detectar los casos en los que se producen desviaciones en la evolución de los riesgos de un cliente, especialmente aquellos que estén en FEVE, respecto de la política marcada.
- Analizar las entradas a Precontencioso (U.A.I.).
- Realizar acta/nota de las revisiones y despachos de riesgos, normales y FEVES, realizados por los distintos órganos.

Jefaturas Regionales de Riesgo

Deberán realizar un seguimiento individualizado de todos los riesgos en su Regional, no importando el monto o situación del riesgo.

Como ya se ha comentado, a partir de ciertos niveles de riesgo, será necesario enviar a las instancias superiores las revisiones. Esto se hará de acuerdo a las facultades que para este tema se establecen.

PERIODICIDAD DE LAS REVISIONES, CAMBIOS DE GRADO Y BAJAS FEVE

PERIODICIDAD DE LAS REVISIONES

En toda revisión de cualquier cliente, normal o en FEVE, se determinará la próxima fecha de revisión; ("fecha próxima revisión"), con lo que se ayuda a ordenar y disciplinar la requerida periodicidad de revisiones y no podrá ser superior a :

	<u>FEVE</u>	<u>GRADO</u>
90 DÍAS	SI	EXTINGUIR
120 DÍAS	SI	REDUCIR , AFIANZAR, SEGUIR
180 DÍAS	NO	SITUACIÓN NORMAL

Al hacer la revisión periódica de un cliente este podrá ingresar a un grado FEVE o cambiar de este de acuerdo a las razones y facultades que posteriormente se mencionan.

MOTIVOS DE CAMBIO DE GRADO

Las razones para cambiar de grado a una firma son:

- La firma "va peor" o "va mejor" (dicho de otra manera, es de acuerdo a nuestra percepción de que su marcha es más positiva o más negativa).
- La consecución o no consecución de los objetivos fijados.
(Una firma en grado reducir con la que hemos alcanzado los objetivos de reducción de riesgo deseados, la podemos llevar a seguir para mantenerla durante un tiempo en seguimiento. O una firma en grado avanzar en la que no hemos podido en seis meses mejorar garantías la llevaremos a reducir o extinguir).

Algunas de las razones son:

- Mejora de indicadores.
- Consecución de objetivos.
- Empeoramiento de indicadores.
- No consecución de objetivos.

MOTIVOS DE BAJA

La baja es automática si la firma ha entrado en precontencioso o porque se han extinguido todos sus riesgos. La situación de vigilancia Especial es incompatible con la de precontencioso, pero compatible con la de irregular o moroso.

Si la baja es porque consideramos que la firma ya no tiene razón para su permanencia en FEVE nos encontramos ante una "baja por normalización", cuyas razones deben especificarse. Siendo básicamente:

- Por la desaparición de los indicadores preocupantes (la firma llegó a FEVE por nuestra preocupación por la marcha de las ventas y con los últimos datos disponibles vemos que han mejorado substancialmente, sin que existan otros indicios preocupantes);
- Porque la política llevada a cabo ha sido satisfactoria (se han subsanado los defectos de instrumentación y no hay otros motivos de preocupación).

FACULTADES PARA LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO

Para dar de ALTA EN FEVE, cualquier instancia tiene facultades para hacerlo respecto de Firmas / grupos de su ámbito (Dirección General, DGAR, Comités de Crédito, Jefe de Riesgos, Jefe Regional de Riesgos, Director Regional) con independencia de la cifra de riesgos y del órgano que los haya autorizado.

Para modificar el grado de FEVE de más grave a más leve o para dar de BAJA EN FEVE, los casos deberán presentarse ante el Comité de Crédito superior respecto a las facultades que para la Gestión y Seguimiento se tienen establecidas.

Si una Firma / Grupo hubiera sido dada de alta en FEVE por el Comité Regional, corresponderá sólo al Comité Central autorizar su cambio de grado, de más grave a más leve, o su baja, cualquiera que fuera la cuantía del riesgo vigente.

Las facultades aplicables a los montos en la revisión periódica de adeudos de acreditados dependerá de los importes de las facultades autorizadas a cada Comité respetando invariablemente la periodicidad de la revisión de acuerdo al grado FEVE en que se encuentre la firma/grupo revisado.

COMITÉS DE FEVES

Se deberá celebrar como mínimo una sesión mensual dedicada específicamente al seguimiento de las Firmas en Vigilancia Especial.

Se pretende que en cada sesión se revisen todas las firmas en FEVE para determinar la evolución y consecución de las acciones encaminadas a eliminar problemas que afecten el reembolso puntual del crédito

VIGILANCIA ESPECIAL / PRECONTENCIOSO (U.A.I.)

La situación de Vigilancia Especial, es incompatible con la de Precontenciosos, pero compatible con la irregular o moroso en gestión.

Por lo tanto, una firma FEVE, puede tener parte de su posición irregular o morosa en gestión (de hecho toda empresa con posiciones en moroso en gestión, debe estar en FEVE), pero no en Precontenciosa.

Para dar de ALTA EN FEVE, cualquier instancia tiene facultades para hacerlo respecto de Firmas / grupos de su ámbito (Dirección General, DGAR, Comités de Crédito, Jefe de Riesgos, Jefe Regional de Riesgos, Director Regional) con independencia de la cifra de riesgos y del órgano que los haya autorizado.

Para modificar el grado de FEVE de más grave a más leve o para dar de BAJA EN FEVE, los casos deberán presentarse ante el Comité de Crédito superior respecto a las facultades que para la Gestión y Seguimiento se tienen establecidas.

Si una Firma / Grupo hubiera sido dada de alta en FEVE por el Comité Regional, corresponderá sólo al Comité Central autorizar su cambio de grado, de más grave a más leve, o su baja, cualquiera que fuera la cuantía del riesgo vigente.

Las facultades aplicables a los montos en la revisión periódica de adeudos de acreditados dependerá de los importes de las facultades autorizadas a cada Comité respetando invariablemente la periodicidad de la revisión de acuerdo al grado FEVE en que se encuentre la firma/grupo revisado.

SECCIÓN 6

CONCLUSIONES DEL CASO

6.1 LA GESTIÓN DE RIESGOS. UNA VISIÓN MODERNA.

En la visión tradicional, la gestión de riesgos está normalmente segregada entre las diferentes áreas del negocio, sin una visión integral de los riesgos, y donde riesgos se asocia exclusivamente a limitar la probabilidad de pérdidas y de proteger activos (riesgo como peligro).

En la visión moderna, la gestión de riesgos se contempla más amplia y estructuradamente, asegurando una medición y control del riesgo de forma consistente entre productos y áreas de negocio, integrada en la cultura y en la estrategia de la organización y donde la capacidad de entender y medir el riesgo permite detectar nuevas oportunidades de negocio, donde el retorno compensa el riesgo asumido y permite orientar los recursos cuando esta relación es más favorable (riesgo como oportunidad).

Las mejores prácticas internacionales suponen la integración de la gestión del riesgo en el proceso de creación de valor, junto con las dos dimensiones tradicionales, crecimiento y rentabilidad. De hecho, el olvido de una visión integral del riesgo en el proceso de gestión tanto en el ámbito estratégico como táctico, es lo que ha producido tantos ejemplos, no sólo de crisis bancarias, sino de falta de creación de valor en comparación con otros sectores.

La nueva visión del riesgo.

El riesgo en su concepción más amplia no es sino la "incertidumbre existente en el manejo de los negocios". Cualquier aspecto relacionado con el negocio que implique una incertidumbre hacia el futuro, supone un elemento de riesgo. Este enfoque tiene implicaciones prácticas importantes que involucra los siguientes temas:

Tipos de riesgo.

No se trata de imponer una determinada clasificación de diferentes tipos de riesgos. No hay banco, empresa, consultor o académico, que no tenga una clasificación de riesgos diferente a las demás y supuestamente mejor que las anteriores. Lo importante es clasificar los riesgos de acuerdo a su importancia en cada entidad y de acuerdo a la forma más adecuada para gestionarlos en cada caso específico, teniendo en cuenta la estrategia y la cultura organizacional.

Actividades de negocio y actividades de soporte.

Existe riesgo tanto en el manejo de las actividades directamente relacionadas con el negocio, como en el manejo de las actividades de soporte. Dependiendo de un caso u otro, así como de la posibilidad de cuantificar el riesgo de forma más o menos precisa, el enfoque de gestión es muy diferente.

Riesgo y necesidad de capital.

La existencia de riesgo está íntimamente relacionada con la necesidad de capital. En cualquier tipo de negocio, y no sólo en la banca, la existencia de incertidumbre es lo que hace que se requiera la existencia de inversionistas dispuestos a absorber posibles pérdidas, a cambio de las expectativas de beneficios. Por este motivo, se considera conveniente utilizar el riesgo como un elemento clave en el proceso de asignación eficiente de capital y de medición de rentabilidad a los diferentes niveles de la organización, con objeto de maximizar la creación de valor para los accionistas.

La gestión de riesgo está en este sentido íntimamente ligada con la gestión financiera, ayudando a ésta en el entendimiento del riesgo en el ámbito interno, así como a compaginar esta visión con las otras dos visiones del riesgo, esenciales para fijar el nivel necesario de capital, que es la visión de los reguladores (requerimientos regulatorios de capital y la visión del mercado, ratios de capital de los competidores, etc.)

Visión estratégica y visión táctica.

El riesgo requiere ser contemplado desde estas dos visiones. Ante la posibilidad de un movimiento importante en los factores de mercado, la visión táctica se pregunta cómo ese movimiento afectará, por ejemplo, al valor de la cartera actual de activos financieros, mientras que la visión estratégica se pregunta, cómo afectará a la calidad crediticia a largo plazo de los clientes, a la demanda futura de crédito o a la posibilidad de seguir vendiendo ciertos productos en ciertos mercados.

Influencia en la estructura organizativa.

En un nivel más estratégico o más táctico, y de una forma más o menos explícita y más o menos formalizada en procesos, prácticamente todas las personas con cierto grado de responsabilidad en la entidad, están involucradas en algún aspecto relacionado con el manejo de riesgos. La implicación de esto es que el diseño de la estructura organizativa de la gestión de riesgos y de los diferentes roles y responsabilidades relacionados con esta función, difícilmente puede hacerse sin considerar de algún modo el conjunto de la estructura organizativa de la entidad.

Riesgo y cultura de la organización.

El estado en que se encuentra la entidad, no sólo en cuanto a la complejidad de su negocio, sino de su grado de cohesión interna y de éxito previo en el manejo del riesgo, aunque haya sido de una manera poco integrada o formalizada, es un aspecto clave a la hora de enfocar las necesidades de la organización en materia de gestión de riesgos.

Se puede decir que existen tres tipos de organizaciones, con tres tipos de necesidad de gestión de riesgo diferente:

- **Organizaciones con problemas recientes.**

Han sufrido pérdidas recientes, tienen insuficiencia de capital, están sujetas a fuertes presiones y vigilancia por los reguladores y normalmente están perdiendo cuotas de mercado.

Lo que estas organizaciones generalmente necesitan es:

- ✓ Revisar antes que nada sus procesos de análisis de riesgo.
- ✓ Revisar sus criterios de aceptación de riesgos
- ✓ Lograr un grado aceptable de eficiencia en la organización.
- ✓ Centrarse en los procesos de recuperación y venta de activos para elevar su nivel de reservas.

- **Organizaciones en cambio.**

Son las que están en un proceso de fusión o adquisición, cambio de dirección o que sea introducido de manera importante en nuevos productos o mercados

Estas organizaciones deben centrarse en:

- ✓ Lograr una clara visión del riesgo.
- ✓ Crear consenso.
- ✓ Documentar procesos.
- ✓ Reforzar controles organizacionales.

• **Organizaciones estables.**

Se caracterizan por una cultura fuerte y consistente, una buena rentabilidad sostenida y un crecimiento en los mercados selectos.

El reto para que estas entidades sigan mejorando y creando riqueza adicional para sus accionistas es el de afinar sus herramientas y metodologías para incorporar:

- ✓ Técnicas avanzadas de análisis y simulación.
- ✓ Riesgo por medio de productos y mercados.
- ✓ Uso de rentabilidad ajustada al riesgo como elemento de dirección en la organización.
- ✓ Asignación eficiente y maximización del uso del capital.

6.2 CONCLUSIONES DEL CASO.

A Evolución de la cartera vencida.

A través del siguiente análisis, podemos observar la evolución de la calidad de la cartera de crédito vencida, hasta alcanzar una mejoría, como resultado, en parte, de la implementación de la cultura de riesgos en Banco Santander Mexicano:

BANCO MEXICANO

	Miles de pesos	%
DICIEMBRE 1993	1,554,831	7.92
MARZO 1994	1,677,226	8.04
DICIEMBRE 1994	1,092,994	7.41
MARZO 1995	3,229,010	10.83
MARZO 1996	3,149,078	9.26
MARZO 1997	2,330,912	3.69

BANCO SANTANDER MEXICANO

	Miles de pesos	%
DICIEMBRE 1997	1,248,784	1.9
SEPTIEMBRE 1998	1,335,904	2
DICIEMBRE 1998	1,359,697	2
SEPTIEMBRE 1999	1,064,178	2

B Variación de la cartera vencida.

Como podemos observar, es evidente que a partir de la entrada de Banco Santander Mexicano en abril de 1997, la cartera vencida ha venido mejorando y adquiriendo mejor calidad, sin embargo, esto podría prestarse a malas interpretaciones, debido a que existen otros factores que influyeron directamente en la mejoría de dicha cartera vencida, como son:

- La venta de parte de la cartera vencida al Fobaproa primero y al IPAB posteriormente.
- La mejoría de la economía que se refleja en una mayor estabilidad y confianza

Si bien es cierto que se han venido dando procesos de venta de cartera vencida y una mejoría en las condiciones económicas del país, también se han dado factores que resulta importante resaltar, ya que demuestran que no sólo debido a los dos primeros factores se ha dado dicha mejoría, por ejemplo, anteriormente la cartera vencida se clasificaba como tal, una vez que transcurría un tiempo considerable para hacer la gestión de cobro, estaba realmente difícil de recuperar. Hoy en día, y como consecuencia de la entrada en vigor de la circular 1343 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el 10 de enero de 1997, se clasifica como cartera vencida todo crédito que tenga 180 días o más de tres amortizaciones vencidas, dependiendo del tipo de crédito, y además se manda a ese rubro, no sólo la parte del crédito vencido y los intereses correspondientes, sino el total del capital, más los intereses ordinarios y moratorios, en su caso

C Impacto de la crisis financiera de finales de 1994 y principios de 1995

Evidentemente la crisis financiera de finales de 1994 y principios de 1995 tuvo un impacto fuerte en la cartera de crédito del banco, como se menciona en el apartado "Situación del País", correspondiente a la sección "Descripción del Caso", sin embargo, otro factor determinante fue el hecho de abrir a discreción el otorgamiento de crédito sin un análisis exhaustivo, bajo la creencia de que la economía del país iba en franco crecimiento.

Lo anterior provocó, por un lado que los acreditados se vieran en la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones, y por otro, que el banco no tuviera muchas posibilidades de recuperar el crédito.

D Disminuir el riesgo de tener cartera vencida

Una forma de disminuir, más no eliminar, el riesgo de tener cartera vencida, es adoptar una cultura de riesgos dentro de la institución que contemple los más modernos mecanismos de análisis, administración y seguimiento de riesgos como son:

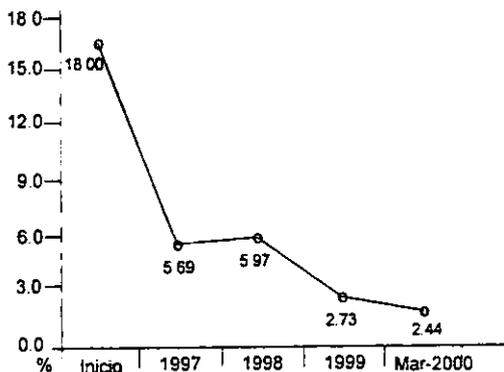
- El análisis del riesgo.
- La administración global del riesgo
- La metodología y criterios de calificación de la cartera.
- La valoración de empresas y operaciones de riesgos, y
- La gestión y seguimiento del riesgo.

A partir del planteamiento del problema y del análisis del mismo, la descripción del caso nos indica que para resolver dicho problema, fue necesario establecer ciertos criterios para mejorar la calificación de la cartera y establecerla como una metodología a seguir en las evaluaciones posteriores, con el propósito de prevenir la falta de pago por parte de los acreditados y dar mayor certidumbre al otorgamiento de créditos, así como su recuperación.

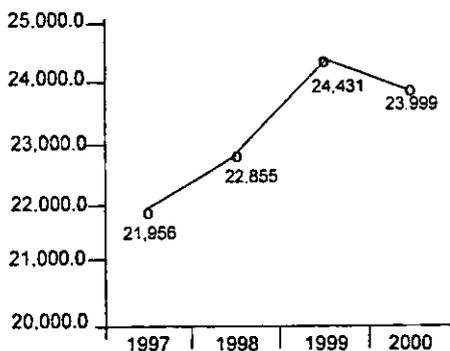
D Otros factores que han mejorado

A pesar del análisis de la cartera vencida, podrá alguien opinar que mejoría es relativa, por lo tanto, podemos llevar a cabo otro análisis, pero ahora desde un punto de vista diferente, con un elemento que está íntimamente ligado a este tema, "la morosidad", entendiendo a ésta como el tiempo que tarda un acreditado en realizar los pagos correspondientes.

En la siguiente gráfica se puede ver claramente como a partir de la entrada en operaciones de Banco Santander Mexicano, y a partir de la implementación de la cultura de Riesgos, se ha bajado la tasa de morosidad:¹



Por lo anterior, podemos concluir que el modelo de Riesgos implementado por Banco Santander Mexicano, ha funcionado dando buenos resultados en la baja de la cartera vencida, mejorando el índice de morosidad, e incluso, mejorando la cartera de crédito, la cual si bien no ha crecido mucho, la calidad de la misma es muy buena.



¹ Fuente: BANCO Santander Mexicano. Informativo "El Grupo", Publicación Corporativa. Abril 2000 N°. 11.

ANEXO 1

ANÁLISIS DEL SOLICITANTE

ANÁLISIS

La etapa de análisis abarca los siguientes aspectos:

- El solicitante.
- Su negocio (a qué se dedica)
- La operación (qué solicita y para qué y cómo reembolsará).
- Las garantías.

Conviene recordar aquí la aplicabilidad del principio de "análisis profundo". Esa profundidad será mayor o menor según el nivel de riesgo a asumir y la relación costo/beneficio. En la Banca de empresas el análisis deberá ser más a fondo.

En el de Particulares el análisis no será tan profundo; la política de riesgos a aplicar estará muy relacionada con la comercial (se subirá o bajará el listón del análisis según los planes de penetración en el mercado, la morosidad, etc.). Su duración, para ser competitivos, ha de ser reducida (24, 48, 72 horas). Interesa más la rentabilidad de las carteras de los productos que la de los clientes (así, si se captan clientes por canales indirectos, puede que en ocasiones tengamos que asumir, por razones comerciales, algún que otro cliente "malo").

Al estudiar una operación de riesgo es determinante la experiencia del Jefe de Riesgos o del analista. Al igual que el piloto necesita horas de vuelo, el especialista de riesgos agudiza un "instinto" analizando operaciones.

1 Estudio del Solicitante

a) Puesto que el riesgo a contraer será consecuencia de un contrato, lo primero que hay que tener en cuenta es la identidad jurídica del solicitante, es decir, el tipo de persona ante el que nos encontramos: física o moral.

Persona física: La capacidad jurídica se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene la facultad de disponer libremente de su persona y de sus bienes, salvo las limitaciones que establece el Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en materia federal.

Persona Moral: Son las asociaciones de sujetos que ponen en común bienes o industria para lograr un fin determinado, así el concepto de persona moral será aquella que puede ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución, a las que el Estado reconoce o atribuye individualidad propia, distinta de sus elementos componentes, sujetos de derechos y obligaciones y con capacidad de obrar por medio de sus órganos y representantes. Las personas morales pueden ser privadas o públicas.

- Privadas

Sociedades Mercantiles

Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

Se considerarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo primero de dicha ley.

Las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma se harán constar sus modificaciones. El notario no autorizará la escritura cuando los estatutos o sus modificaciones contravengan lo dispuesto por esta ley.

Sociedades Civiles

Son aquéllas que no ejercen el comercio, sin perjuicio de la forma jurídica mercantil que pudieran adoptar.

Asociación Civil.

Sociedad Civil.

Asociaciones Religiosas

Las iglesias y agrupaciones religiosas tendrán personalidad jurídica como Asociaciones Religiosas, una vez que obtengan su correspondiente Registro Constitutivo ante la Secretaría de Gobernación, por lo que adquieren personalidad jurídica propia y por tanto son entidades titulares con derechos y obligaciones que estarán en posibilidad de contratar los servicios bancarios que soliciten.

Organizaciones Auxiliares de Crédito e Intermediarios Financieros:

Estas empresas quedan comprendidas dentro de las empresas privadas pero por su importancia se describen por separado:

Almacenes Generales de Depósito (Almacenados)
Arrendadoras
Uniones de Crédito
Factoraje Financiero (Factoring)
Casa de Bolsa
Sociedades de Inversión
Aseguradoras

• Públicas

Entidades de Gobierno Federal De este se desprende organizaciones centralizadas y descentralizadas.

Para efectos de contratación y de obligaciones de pasivos, ya sean directas o contingentes, deberá observarse lo dispuesto en la Ley General de Deuda Pública.

Existen, además sujetos sin personalidad jurídica propia tales como:

FIDEICOMISO: figura jurídica en virtud del cual el fideicomitente (obligado) destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una institución fiduciaria; pueden ser de administración y/o de garantía.

ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN: es un contrato por el cual una persona concede a otras que le aportan bienes o servicios una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.

SOFOL Sociedad Financiera de Objeto Limitado, creadas para un fin específico y limitado.

ADMINISTRACIÓN DE FONDOS, PARA EL RETIRO (AFORES): son instituciones financieras creadas exclusivamente para administrar los fondos de retiro y dar servicio a los trabajadores afiliados.

b) Identificado el sujeto, habrá que analizar si tiene capacidad para contratar, para dar su consentimiento en el contrato que se vaya a celebrar.

En principio, todo sujeto tiene capacidad jurídica (es algo inherente a la persona). Sin embargo, no todos tienen capacidad de obrar, para contratar o capacidad legal. Tienen capacidad para contratar:

- Las personas físicas mayores de edad (18 años según el artículo 646 del Código Civil) y que tengan la libre disposición de sus bienes, pudiendo actuar:
 - Por sí mismos.
 - Como apoderados de otra persona física, con previo consentimiento del que o de los que ejerzan aquel derecho.

Están sujetas a restricciones las siguientes:

- Incapacitados, conociéndose como falta de aptitud de la persona para ejercitar por sí mismas, los derechos y obligaciones de los que es titular, distinguiendo dos tipos:

Menores de edad o emancipados y,

Los declarados incapaces, cuando la persona haya sido declarada en estado de interdicción en una sentencia judicial que haya causado ejecutoria.

Situaciones especiales son las de:

- Extranjeros.
- Quebrados.
- Las personas morales legalmente constituidas, públicas o privadas.

Para asegurarnos de la capacidad de obrar de las personas físicas y para cumplir con las exigencias fiscales, pediremos el acta de nacimiento, el R.F.C. (identificación oficial) de las mismas (o fotocopia cotejadas de los originales, que se unirán al expediente). De estos documentos deduciremos si nos encontramos ante un mayor de edad, cuya libre disposición sobre sus bienes presume.

Con respecto a las personas morales, los factores a tener en cuenta son:

- Conocer la legislación vigente sobre la misma.
- Estudiar el acta constitutiva, los estatutos de la sociedad (las modificaciones si las hubiese) y los poderes vigentes.
- R.F.C.
- Comprobar los poderes de las personas que las representen y enviarlos, siempre antes de la firma de la operación, al área jurídica para su dictamen, es decir, para conocer los alcances y limitaciones para obligarse en los términos del contrato a formalizar.

Los sujetos sin personalidad jurídica propia no tienen capacidad para contratar. Si solicitasen alguna operación, deberá formalizarse a nombre de las personas físicas o morales titulares del derecho de propiedad industrial -en el supuesto de los nombres comerciales- o los integrantes del sujeto -caso de fideicomisos y asociaciones en participación.

c) Comprobada la capacidad para contratar, el siguiente paso a dar será estudiar:

- La solvencia económica: se derivará de los datos de la relación patrimonial para personas físicas y de los Estados Financieros en el caso de las empresas y personas físicas con actividad empresarial, y de la solicitud, escrituras y contratos de propiedad y verificaciones pertinentes en el caso de particulares. Se tendrán en cuenta, fundamentalmente, los bienes inmuebles (los registrados se habrán verificado previamente), a los que se les estimará un valor de mercado.

- La capacidad de pago: en el supuesto de empresas podrá analizarse a través del estudio de sus Estados Financieros, fundamentalmente de su Estado de Resultados y relaciones analíticas de pasivos circulantes a corto y largo plazo, que nos dará idea de su capacidad de generación de recursos.
En el caso de particulares, se derivará su capacidad de pago de la documentación que nos aporten (nóminas, I.S.R., declaración del pago de impuestos a Hacienda y pago de IVA si fuesen personas físicas con actividad empresarial).
- La solvencia moral, es decir, las cualidades personales del solicitante y de los avalistas si los hubiese (en su caso, de los directivos de la firma), que se deducirá de:
 - Referencias comerciales: el grado de cumplimiento de sus compromisos, que podrá ser estudiado a partir de la información externa (SENICREB, boletín judicial, referencias de proveedores, de otros bancos, Dun and Bradstreet, etc.) o interna si fuera cliente antiguo (antigüedad, reciprocidad, volumen de negocio que nos cede, compensaciones, posiciones, etc.).
 - Su capacidad de gestión: experiencia, conocimiento, prudencia, iniciativa, habilidad, etc., en el negocio en cuestión, si se tratase de empresas.

2 Estudio del Negocio

Identificado el cliente, conocida su capacidad legal y su solvencia económica y personal hay que indagar acerca del **negocio**, fundamentalmente si el solicitante es una empresa. De ahí se deducirá la **capacidad de reembolso**.

El negocio no es un ente aislado, sino que está **interrelacionado** con su entorno:

- **Economía nacional (e internacional).**
- **Sector en el que desarrolla su actividad**

En muchos casos, el riesgo puede venir no tanto de la empresa en particular, sino de factores externos de la misma (crisis de un sector con Suspensiones de Pagos en cadena, etc.). Esto es algo que todo analista ha de tener muy en cuenta, antes y durante la vigencia de la operación (seguimiento continuo).

a) Empresa

Con todas las fuentes de información disponibles procederemos al análisis del negocio. Los aspectos a destacar son:

- **ANTECEDENTES:**
 - Fecha de inicio o constitución.
 - Capital social.
 - Accionistas.
 - Administradores y dirección del negocio.
 - Domicilio social (y otros si los hubiese): situación, estado, superficie, valor estimado (si fuese propiedad), renta mensual (si fuese alquilado), etc..
 - Objeto social.
 - Clientes y proveedores y formas de cobro y pago (haciendo hincapié en los plazos medios).
 - Existencias, maquinaria y tecnología.
 - Riesgo bancario (clasificaciones, límites, plazos, todo ello contrastado, a ser posible, a través de informes bancarios y de la información del SENICREB).

- **Análisis económico y financiero:** Del análisis dinámico de la información contable (Balance, Estado de Resultados) deduciremos la capacidad de generación de recursos del cliente que, en definitiva nos dará la medida de su capacidad de reembolso.
- **Proyección futura:** Al analizar a un cliente hay que mirar hacia adelante. ¿Cuenta con tecnología adecuada? ¿Será competitivo? ¿Tienen salida sus productos? Hay que conocer las previsiones y planes de futuro de nuestros clientes y relacionarlos con la coyuntura económica en general y del sector en particular.

b) Sector

La marcha de una empresa tiene mucho que ver con el sector en el que se desenvuelve. Procuraremos relacionar el análisis económico - financiero de nuestro cliente con el de otras empresas de su sector (uno de los objetivos que persigue la nueva normativa mercantil y más concretamente el Nuevo Plan General de Contabilidad, es el de la "comparabilidad" de la información contable).

El analista de riesgos debe preocuparse, además, por conocer cómo funciona el negocio de su cliente y para ello debe plantearse cuáles son los factores y fuerzas determinantes del mismo, cuál es el estado de la competencia. Cuando un cliente nos solicite (o le ofrezcamos) una operación, hay que preguntarse a qué se dedica y tratar de sumergirnos en su mundo. Es primordial situarnos, imaginarnos que nosotros somos él o sus proveedores o sus clientes o su competencia, etc.. En ocasiones, nuestra experiencia previa con empresas del sector nos ayudará. En otras, tendremos que consultar revistas especializadas.

En muchas otras, como mejor se aprende a conocer al cliente (que necesita financiamiento) será hablando con él y preguntándole en qué consiste su actividad. Sólo así podremos comprender mejor la operación.

Debemos analizar, en la medida de lo posible, los elementos estructurales del sector en el que se desenvuelve nuestro cliente, a saber:

- **Competencia:**

Actual:

- Diferenciación de producto.
- Diversidad de competidores.
- Crecimiento del sector.
- Costos fijos.
- Costo de oportunidad de cambio
- Barreras de salida
- Otros aspectos.

Futura (barreras de entrada):

- Economías de escala.
- Necesidades de capital.
- Acceso a los canales de distribución.
- Expectativas de obstáculos por competidores
- Política gubernamental
- Otros aspectos.

- **Proveedores (su poder de negociación):**

- Diferenciación de los bienes suministrados.
- Concentración.
- Importancia del volumen para el proveedor
- Presencia de proveedores sustitutos
- Costo de oportunidad de cambio de proveedor.
- Otros aspectos.

- **Cientes (su poder de negociación):**

- Concentración.
- Volumen de compras.
- Costo de perder al cliente
- Precios.
- Otros aspectos.

c) Economía

La empresa que examina el analista de riesgos no es un ente aislado. Antes bien, se ve afectada por un sinnúmero de circunstancias nacionales (crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, restricciones crediticias impuestas por el Gobierno, impuestos ...) o internacionales (conflictos bélicos, TLC...). Debe, por lo tanto, procurar estar al tanto de los que acontece. Para ello nada mejor que la lectura de revistas económicas especializadas, diarios generales o económicos.

Todo lo anterior es válido para la Banca de empresas. Si nuestro cliente fuese un particular, una vez analizado el sujeto, habrá que analizar su capacidad de reembolso o de endeudamiento, que se derivará de sus fuentes de generación de ingresos.

El método más frecuente consiste en calcular los ingresos netos mensuales del cliente y considerar que un porcentaje determinado de los mismos podría destinarse al reembolso de nuestro financiamiento (el resto lo dedicaría el cliente a gastos domésticos, pago de otras deudas, etc.). Así, por ejemplo, en el Crédito Hipotecario se estima que el adquirente directo con ingresos medios mensuales podría destinar un 30% al pago de la cuota de su vivienda.

3 Características de la Operación

Conocido el solicitante y su actividad, hay que analizar la operación, sus características:

- Tipo de Operación
- Tipo de Crédito
- Importe.
- Plazo.
- Rentabilidad.
- Destino de los fondos
- Plan de pagos o de amortización

Existe una gran interrelación entre estas características. Así, el tipo de crédito dependerá, en ocasiones, del destino que vaya a dársele al importe solicitado (por ejemplo, si se pide financiamiento para capital de trabajo, será más indicado un crédito a corto plazo, si lo que se desea es comprar una máquina, puede ser más interesante un crédito a largo plazo o un arrendamiento). El importe a conceder dependerá del plan de amortización (condicionado por la capacidad de pago del cliente, de su solvencia, etc.) A mayor plazo, mayor riesgo y, por tanto, mayor rentabilidad.

En este momento del proceso del riesgo el especialista debe desempeñar un importante papel asesorando al solicitante a la luz del análisis previo.

a) Tipo de Operación

Se deberá indicar el tipo de operación del que se trate, como puede ser: Operación Específica, Nueva, Renovación, Renovación Disminución, Renovación Ampliación o Reestructura.

b) Tipo de Crédito

Las operaciones de negocio se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios: según la moneda (en pesos o en divisas), según la garantía (personales o reales); según el plazo (corto o largo); según la tasa de interés (fija o variable); según la forma de pago de los intereses (anticipados, vencidos), etc.

Desde el punto de vista de su instrumentación y contablemente hablando, las operaciones fundamentales de negocio u "operaciones activas" son los siguientes créditos:

- Quirografario.
- Refaccionario
- Habitación o Avío.
- Prendario.
- Simple y cuenta corriente.
- Créditos Comerciales y Avals.
- Hipotecario.
- Descuentos y Remesas.
- Arrendamiento.
- Factoraje.
- Adquisición de bienes de consumo duradero.

Combinando los criterios antes mencionados (y otros), surgen múltiples variantes de estas operaciones fundamentales o básicas. Así, las técnicas de mercadotecnia han fomentado la aparición de múltiples "productos bancarios" tomando como punto de partida aquéllas y entremezclándolas

c) Importe

Generalmente, el importe pretende fijar el cliente de acuerdo con sus necesidades (no hay que olvidar que actualmente, dada la competencia en el mercado, se tiende a ofrecer financiamiento al cliente por lo que seremos nosotros quienes, a partir del conocimiento previo de sus necesidades, predeterminaremos el importe).

Las instituciones deberán establecer diferentes métodos de evaluación para aprobar y otorgar distintos tipos de crédito, debiendo observar en todo caso, según corresponda, lo siguiente:

En las operaciones en que una parte de los recursos para financiar el bien o proyecto de que se trate, correspondan a fuentes distintas a las del propio crédito, se analizará y evaluará si tal parte proviene de recursos propios del posible deudor, o bien, se obtendrán de otro crédito

La suma a conceder puede o no consistir en una cantidad fija de disposición única.

Elementos a tener en cuenta al considerar el importe son:

- Proporcionalidad del mismo con relación al volumen de negocio, a partir de la capacidad de endeudamiento (relación entre las deudas totales, incluida la solicitada, y el capital o el patrimonio neto).
- Averiguar si el importe solicitado va a ser suficiente para el destino que se vaya a dar.
- Destino.
- Previsiones de ingresos, a efectos de conocer la capacidad de pago.

A partir de estos elementos modificaremos las pretensiones de nuestros clientes (al alza o a la baja).

En la Banca de Particulares, al diseñar los productos respectivos se tiende a establecer unos montos máximos a conceder (Créditos Servicios, por ejemplo) y se fijan unos porcentajes para que sirvan de base de cálculo del importe de la operación (Crédito Vivienda, por ejemplo). Cualquier excepción a estos topes requerirá la autorización de instancias superiores.

d) Plazo

Plazo es el período de tiempo que transcurre desde el momento de la formalización de la operación hasta el último vencimiento pactado.

La vigencia o el período de tiempo que se pacte para el reembolso de una operación es fundamental al analizar el riesgo.

Se considera corto plazo el que no supere el año y largo el que lo supere. Uno y otro están relacionados con el tipo de inversión del cliente (a corto plazo si se trata de activo circulante y a largo plazo si se trata de activo fijo).

En principio, a mayor plazo corresponderá un mayor riesgo, de ahí que en estos casos se exijan mayores garantías (hipotecas), se pacten tipos de interés más elevados y se analice con mayor minuciosidad la operación e, incluso, se exija su aprobación por niveles superiores.

El plazo de las operaciones es algo a lo que, en ocasiones, el cliente no presta la atención que merece, teniendo que solicitar renovaciones. A fin de evitar estas situaciones, será preciso que se fije de común acuerdo atendiendo, fundamentalmente, a su capacidad de pago.

e) Rentabilidad

Se debe medir la eficiencia de los recursos financieros a utilizar, es decir, la rentabilidad, que puede ser:

- **Directa:** determinada por los intereses y las comisiones cobradas por la operación.
- **Indirecta:** derivada de las compensaciones que se obtengan (saldos en cuentas de cheques, inversiones, afores, nómina, Banca Electrónica, impuestos cambios, etc.).

Debe considerarse la rentabilidad global (directa e indirecta) del cliente o grupo financiero al que pertenece. Si la rentabilidad directa de la inversión fuese negativa, debería compensarse con otras posiciones/servicios que hagan positiva su rentabilidad global.

En principio, ha de procurarse la consecución de operaciones rentables. Puede que inicialmente no lo sean, pero que nos interese el cliente. En estos casos ha de analizarse la rentabilidad futura o potencial.

Asimismo, puede que una operación en concreto no sea rentable, pero el cliente en conjunto si lo sea. En estos casos, podrá concederse la operación particular.

Periódicamente ha de analizarse la rentabilidad del cliente para comprobar si ha respondido a nuestras expectativas de negocio. Si resultase negativa habrá que buscar la fórmula para cambiar el signo de la misma. Si no hubiese forma de lograr esa rentabilidad, habrá que pensar en la conveniencia de no atender dicho cliente.

En la Banca de Particulares, además de tener en cuenta al cliente, es primordial la consideración global del producto o cartera del producto. El presupuesto inicial debe ser la rentabilidad de la cartera (se incurre en muchos gastos de publicidad, hay que efectuar una previsión de pérdidas o castigos, la gestión de cobros debe ser intensiva.).

Consecuentemente, las tasas de interés a aplicar serán más elevadas que en la Banca de Particulares que en la de Empresas. Las carteras se rentabilizan, además, con el logro de la vinculación del cliente mediante la venta cruzada de productos.

Hay operaciones de riesgo en las que la rentabilidad directa se aminora como consecuencia de comisiones que nosotros pagamos a terceros.

f) Destino de los Fondos

El destino de cualquier operación crediticia es importante ya que en función de éste y del plazo podrá fijarse la modalidad más adecuada.

El empresario, por regla general, no es autosuficiente a la hora de hacer frente a sus inversiones. No le bastan los recursos propios y los generados por su actividad para cubrir aquellas, de ahí que acuda al financiamiento externo. Por otra parte, el que financia necesita saber que va a hacer el otro con sus fondos. ¿comprar una máquina?, ¿pagar la nómina e impuestos?, ¿pagar a sus proveedores?, etc.

El análisis económico y financiero previamente realizado será de gran utilidad para conocer si nuestro cliente necesita realmente financiamiento, y en suma, para saber si hay coherencia entre lo manifestado y lo analizado.

En cualquier caso, el funcionario bancario debe conocer con exactitud cuál va a ser el destino que va a darse a los fondos de la operación y, por tanto, deberá rechazar aquellas operaciones cuya finalidad sea ambigua y que traten de ocultar el verdadero destino que se dará al importe de las mismas.

Así mismo, se evitará el financiamiento con fines especulativos y la que encubra el financiamiento de deudas. Cualquier excepción requerirá la autorización de los niveles superiores.

En la Banca de Particulares el financiamiento suele concentrarse en los créditos al consumo e hipotecarios, debiendo rechazarse igualmente cualquier ambigüedad de destino.

g) Plan de Pagos o de Amortización

Cuando del riesgo se origine como consecuencia de una salida de fondos, el cliente debe reembolsar el capital prestado así como los intereses pactados. Este reembolso puede hacerse al finalizar el plazo previsto para la operación (con o sin liquidación periódica de intereses), o bien mediante amortizaciones parciales de capital e intereses (caben múltiples variantes: períodos de gracia, pagos constantes, crecientes, etc.).

Normalmente, existe mayor riesgo en los casos de amortización única al vencimiento, ya que, en principio, nos desconectamos del cliente.

Son más convenientes las amortizaciones parciales dado que:

- Fuerzan al cliente a tener más en cuenta sus obligaciones.
- Le resulta más fácil al cliente hacer frente a pagos parciales.
- Se puede vigilar más de cerca la marcha de la tesorería del acreditado.
- Aumenta la rotación de los fondos del Banco.

Para fijar el plan de reembolso o pagos, habrá que tener en cuenta:

- El tipo de operación (el arrendamiento, por ejemplo, suele emplearse para operaciones a largo plazo, devengándose cuotas periódicas).
- El destino que va a darse a los fondos (ya vimos que el financiamiento de activo circulante se amortizaría normalmente a corto, mientras que la de activo fijo se haría a largo).
- La capacidad de reembolso del cliente o los medios con los que contará para cumplir su obligación de pago de capital y de pago de intereses (¡es importantísimo estimar si podrá soportar la carga financiera!). En este punto es fundamental que el Banco conozca lo más exactamente posible cuáles son los medios con los que cuenta, debiendo rechazarse estimaciones ambiguas tales como "se pagará con los fondos propios del negocio". El análisis económico y financiero nos aproximará a las posibilidades reales de reembolso.

En la Banca de particulares se establecen pagos mensuales, trimestrales... o la posibilidad de elegir una periodicidad u otra, según los productos

4 Garantías

Conforme a las Disposiciones de carácter Prudencial en Materia de Crédito emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, de fecha 12 de febrero de 1998, en su cláusula **DÉCIMA PRIMERA**:

El área que tenga a su cargo la función de control de las operaciones de crédito, contará entre otras responsabilidades, con las siguientes:

La mesa de control, informará con oportunidad al consejo de administración, a la dirección general y a la dirección de crédito, sobre las desviaciones que detecte con respecto de las políticas, procedimientos y normatividad vigente en materia de crédito. Dichos informes deberán estar a disposición del auditor interno, del auditor externo y de las autoridades competentes.

Concluido el análisis anterior habrá que preguntarse si nos encontramos ante un cliente sujeto de crédito. La respuesta afirmativa vendrá respaldada por la convicción de encontrarnos ante un buen negocio, pues, así lo hemos visto analizando su trayectoria y, sobre todo, su futuro.

El cliente respondería con su patrimonio del buen fin de la operación. Esto es algo inherente al crédito que se le concede.

Puede, sin embargo, que sea necesario reforzar nuestra posición jurídica. Para ello, pediremos garantías (de otro banco, de otra persona, de los socios o de los miembros del Consejo de Administración).

Por garantía hay que entender la facultad que se aplica al derecho de crédito cuya satisfacción se quiere asegurar.

Las garantías se clasifican en:

- a) **PERSONALES**: conceden al acreedor un derecho o una facultad que se dirige hacia la persona del deudor o hacia la de un tercero (fianza, aval, obligado solidario) al que se deberá identificar y contar con todos los documentos que correspondan, tales como: sus estados financieros, relación patrimonial, etc. Para que estas garantías tengan carácter ejecutivo, deberán figurar en el propio documento de formalización de la operación.

Dentro de este tipo, podemos distinguir:

- **Fianza**: tipo especial de garantía que se produce cuando un tercero asume la obligación contraída por el deudor (es accesoria del crédito). El fiador se obliga a pagar en el caso de que no lo haga el deudor, es decir, es responsable solidario.
- **Aval**: declaración exclusivamente dirigida a garantizar el pago del crédito (su existencia es autónoma e independiente de la obligación garantizada). En el mundo bancario se emplean indistintamente los términos fianza y aval.
- **Obligado solidario**: es cuando uno de los deudores tiene por sí solo e individualmente el deber de cumplir íntegramente la prestación objeto de la relación obligatoria. Se consigue con ello reforzar la posición del acreedor (función de garantía). Ha de ser expresa. En el caso de tratarse de una persona moral, deberá verificarse que cuente dentro de su objeto social con la facultad de suscribir títulos de crédito y de obligarse solidariamente con terceras personas.

En este punto conviene recalcar que cuando el Banco exija garantía personal (fianza o aval), ésta será siempre solidaria.

- b) **REALES**: Conceden al acreedor (acreedor privilegiado sobre el resto de posibles acreedores) un poder jurídico que recae sobre cosas concretas y determinadas (prenda e hipoteca, fundamentalmente). Se deberá describir el tipo de garantía y sus condiciones jurídicas.

- **Prenda (garantía prendaria):** cuando el deudor entrega al acreedor un bien en prenda para responder del buen fin de una operación crediticia. Para que surta efecto esta garantía debe constar en contrato. El monto del crédito debe ser inferior a la del valor del bien objeto de prenda.

Se puede distinguir entre:

- **Prenda con cesión de derechos:** cuando se transfiere la posesión de un bien a un acreedor o a un tercero como garantía de una deuda. Pueden serlo las cosas que están en el comercio con tal de que sean susceptibles de posesión.
- **Prenda sin cesión de derechos:** cuando la posesión del bien no se transfiere, continuando éste en poder del deudor.
- **Caución bursátil.** Es un contrato jurídico que permite constituir garantías respecto de valores depositados en el Indeval, los cuales pueden sustituirse unos por otros de la misma especie, calidad y cantidad, no siendo necesario hacer endoso ni entrega material de los títulos objeto de la caución, ni la anotación en el registro del emisor. Para constituirse se deberá celebrar un contrato de intermediación bursátil al amparo del que se confiere a una Casa de Bolsa el manejo no discrecional de los valores a caucionar, determinar un aforo, enviar el contrato al Indeval y designar un ejecutor. Los títulos sujetos de caución son:

Obligaciones subordinadas convertibles en capital emitidas por sociedades controladoras de Grupos Financieros, salvo al que pertenezca la Institución, instrumentos de deuda registrados en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI), acciones que cotizan en bolsa, excepto de instituciones de crédito, papel comercial, acciones de sociedades de inversión y pagarés financieros.

- **Hipoteca (garantía hipotecaria):** asegura el cumplimiento de una operación crediticia por medio de un derecho directo e inmediato sobre una cosa ajena afecta a este fin. Se grava exclusivamente la propiedad, no la posesión de la cosa que continúa en poder del dueño para su explotación o disfrute. Constarán en escritura pública y se inscribirán en el Registro Público de la Propiedad, donde se deberá verificar la inexistencia de gravámenes previos con efectos de primer aviso preventivo, ya que durante la vigencia de este no podrá celebrarse ninguna operación sobre el inmueble en cuestión. Se deberá incluir las características del bien mueble o inmueble, su valor y fecha de avalúo indicando si es del Banco o no.

Se puede distinguir entre:

- **Hipoteca Inmobiliaria:** la que se realiza sobre bienes inmuebles.
- **Hipoteca Industrial:** la que se realiza sobre todos los activos necesarios para la explotación de la empresa y puede o no incluir el inmueble donde esté constituida la empresa.
- **Garantía fiduciaria:** Representadas por bienes muebles e inmuebles que se otorgan bajo el esquema jurídico de Fideicomiso. El fideicomiso cuyo objeto recaiga en bienes inmuebles deberá registrarse en el Registro Público de la Propiedad.
- **Garantía financiera:** Son las que establecen los fondos de fomento y la Banca de Desarrollo para garantizar a los intermediarios financieros el pago de los financiamientos que son otorgados al amparo de sus programas financieros.

Las garantías reales, para que puedan considerarse como tales, deben reunir los siguientes requisitos:

- **Vendibles:** Deberá existir un mercado potencial. En caso contrario, y llegado el caso, nos veríamos imposibilitados para poder enajenar los bienes constitutivos de la garantía.
- **Cuantificables:** Deben ser fácilmente cuantificables en todo momento (p.ej. valores que cotizan en Bolsa).
- **Estables:** su valor efectivo no deberá estar sujeto a fluctuaciones continuas.
- **Transferibles:** han de ser fácilmente transferibles en caso de necesidad.

La concesión de un crédito no se justifica exclusivamente por la cantidad o la calidad de las garantías aportadas. El crédito deberá concederse en razón de la viabilidad y adecuado planteamiento de las necesidades, plazo, posibilidades de pago, etc. La garantía sirve para reforzar nuestra posición jurídica.

Además de estas garantías, es cada vez más frecuente la exigencia de determinados seguros (por imposición legal o de nuestra entidad).

F) PROPUESTA

Todo lo anterior sirve de base para la propuesta de operación y se hará en el Modelo de Análisis y Control Histórico de Operaciones (MACHO).

La información contenida en el modelo será clara y precisa para poder contar con todos los elementos de juicio que permitan adoptar la decisión pertinente.

Existen diversos modelos según la operación, las facultades y el segmento de la empresa analizada. Los más habituales son:

En Banca de Particulares y en nuestras Filiales es frecuente, como ya hemos observado, que las solicitudes impresas hagan las veces de modelos de propuesta.

A estos modelos de propuesta deberán unirse, según los casos, los siguientes documentos anexos (básicamente para la Banca de Empresas):

- Estudio Económico - Financiero.
- Hoja de Información o Relación Patrimonial.
- Estudio de Rentabilidad.
- Última información del SENICREB y Buró de Crédito.
- Historial de operaciones de riesgos.
- Cuadro de posición deudora y acreedora.
- Referencias de terceros (informes comerciales, bancarios).
- Otros que se consideren oportunos.

En las operaciones que exceden de las facultades de la Zona, se remitirá el expediente a la Jefatura Regional de Riesgos, previa fotocopia de los documentos (servirán para resolver cualquier consulta que pudiera plantearse). Entre los originales remitidos a la instancia superior no se incluirán aquellos que contengan información ya comprendida en la Hoja de Información.

El expediente de apoyo operativo que se forme con dichas fotocopias, se mantendrá en la Zona de donde procede la operación y será manejado por el área de negocios.

Cada operación presenta algunas peculiaridades en cuanto a información necesaria. En los Capítulos correspondientes nos referiremos a las específicas del descuento, de los créditos y préstamos y de los avales.

Es previsible que, en algunos casos, resulte infructuosa la obtención de determinada información básica. Si la operación o el cliente resultasen interesantes podría, excepcionalmente, obviarse dicha información (en estos casos podría pensarse, incluso, en la conveniencia de un reforzamiento del buen fin de la operación, mediante la solicitud de algún tipo de garantía adicional).

Si la operación fuese de algún cliente antiguo con alguna otra operación de reciente autorización, puede que no haga falta repetir todo lo que ya tenga en su expediente, por lo que tan solo deberán figurar aquellos aspectos que supongan alguna modificación sustancial.

En la Banca de Particulares se exige documentación (fotocopias cotejadas) de diversa índole según el producto (aportada por el cliente y por el Banco):

- Formato de carta de solicitud.
- Recibos de nóminas.
- Declaración de impuestos más reciente.
- Documentos que justifiquen ingresos variables.
- Títulos de propiedad.
- Cuadro de posiciones deudoras y acreedoras.
- Comprobante de domicilio.
- Verificación en registros de demandas judiciales, listas negras, etc.
- Verificaciones en los registros públicos.
- Etc.

Para determinados productos de Banca de Particulares y de nuestras Filiales se han establecido procesos centralizados de decisión, a través de Unidades radicadas en las Jefaturas Regionales de Riesgo, en tales supuestos, las Sucursales remitirán la documentación a dichas Unidades.

DECISIÓN

Conocido el cliente, su negocio y la operación, procede decidir a partir de la propuesta formulada.

La decisión es discrecional, depende del criterio de quien(es) tenga(n) facultades delegadas para ello.

Conforme a las facultades establecidas, el Comité respectivo (previo estudio), plasmará su decisión en la propia propuesta firmando sus componentes. La decisión deberá ser unánime, por lo que si alguno de los componentes discrepase, se hará constar así en la propuesta (exponiendo los motivos), que se elevará a la instancia superior que corresponda, para su decisión definitiva.

Si no existiese discrepancia se archivará la propuesta en el expediente y se darán los pasos subsiguientes (comunicación al cliente y, en su caso, formalización).

Si las facultades delegadas no fuesen suficientes para decidir (operación fuera de facultades), la propuesta se dirigirá por duplicado a la instancia superior.

La propuesta podrá ser aprobada o denegada. En ambos casos, deberá notificarse la decisión al cliente.

La decisión aprobatoria tendrá una validez máxima de cuarenta y cinco días, transcurridos los cuales, deberá procederse a un nuevo estudio y a la formulación de una nueva propuesta.

Por último cabe resaltar que el Comité o la instancia superior que decida puede modificar alguna de las características de la operación (plazo, límite, garantías, rentabilidad). Estos cambios se comunicarán a los clientes con sumo tacto.

Las decisiones en la Banca de Particulares se adoptan en determinados productos mediante sistemas de valoración programada, de puntuación de créditos o "crédito scoring". En otros, de acuerdo con el criterio del analista.

ANEXO 2

MODELO PARA EL ANÁLISIS DE OPERACIONES.

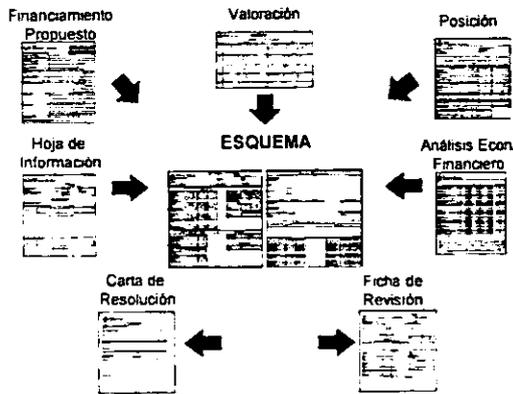
Esta sección muestra la estructura del modelo matemático de riesgo propuesto, así como las hojas de captura de datos que se incluyen en cada fase.

Así mismo, se incluyen en el modelo los cálculos de ratios (razones financieras), el cálculos de las cifras inflacionarias, así como los cálculos de las cifras en dólares americanos y finalmente se explican los reportes que se deben incluir para su presentación a los comités de crédito correspondiente.

La finalidad es orientar sobre la correcta captura de información en todas las hojas que conforman el Modelo de Análisis y Control Histórico de Operaciones M.A.C.H.O., así como describir los cálculos efectuados y los diferentes reportes generados por el mismo.

El correcto y completo llenado del modelo, permite que todos los niveles responsables del tratamiento del riesgo en Banco Santander Mexicano, S.A., reciban información con la suficiente amplitud, para que se tome la mejor y más ágil de las decisiones.

1 ESTRUCTURA DEL MODELO.



El M.A.C.H.O. está formado por tres archivos, desarrollados en ambiente Windows y elaborados en Excel y Word que son:

“HOJA DE INFORMACIÓN”; este módulo permite al usuario introducir la información básica actualizada y comentarios sobre la marcha del negocio.

“ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO”; es el módulo principal. Es un libro de trabajo desarrollado en ambiente Windows y elaborado en Excel.

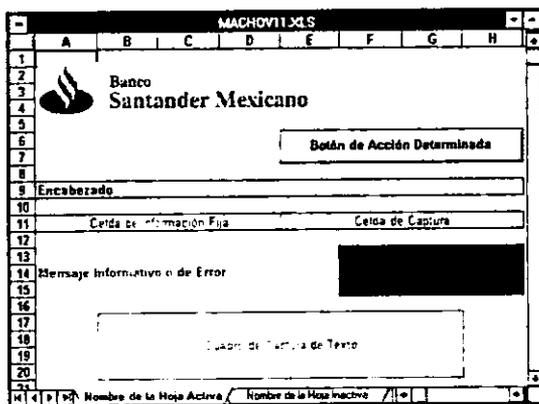
“DECLARACIÓN DE BIENES PERSONAS FÍSICAS”; este módulo trata de tener información debidamente estructurada y sistematizada que nos permita decidir operaciones en las que intervengan particulares bien como titulares o avalistas.

El módulo principal (Análisis Económico - Financiero) está compuesto de las siguientes hojas de cálculo:

- Datos de la Titular.
- Financiamiento Propuesto
- INPC y Tipos de Cambio.
- Activo.
- Pasivo y Capital
- Resultados.
- Ratios (razones financieras).
- Gráficas.
- Resumen.
- Resumen Inflacionado.
- Resumen en Dólares.
- Flujos
- Valoración de la Titular.
- Valoración de Operaciones
- Esquema
- Ficha de Revisión
- Carta de Resolución.

El módulo tiene preestablecida la opción de "CÁLCULO MANUAL", ya que por el tamaño del mismo y el número de cálculos que debe efectuar sería muy lenta la captura de la información requerida.

Con el fin de facilitar el uso del modelo, las celdas y objetos del módulo se encuentran clasificados de la siguiente forma:



a) **BOTÓN DE ACCIÓN DETERMINADA.**

Ejecuta la acción indicada en el texto del mismo. Algunos botones mostrarán un "CUADRO DE DIÁLOGO" de confirmación o información complementaria, necesaria para efectuar la acción descrita en el mismo. Estos botones tienen diversas funciones tales como: insertar hojas, actualizar esquema, eliminar sombreados (efectos de impresión), imprimir modelo (completo o solo algunas de las hojas que lo componen), etc.

b) **ENCABEZADO.**

Son celdas fijas en donde se despliega información previamente establecida y/o capturada en el modelo. El formato del encabezado puede o no variar en cada una de las hojas con que cuenta el modelo.

c) **CELDA DE INFORMACIÓN FIJA.**

Son celdas fijas en donde se despliega información previamente establecida y/o capturada en el modelo.

d) **CELDA DE CAPTURA.**

Son las celdas desprotegidas, para que el usuario pueda introducir la información requerida en las mismas.

e) **MENSAJE INFORMATIVO O DE ERROR.**

Son mensajes de "ERROR" o "ATENCIÓN" que el modelo despliega, para que se verifique la información que se ha capturado y que no desvirtúen la información que el modelo posteriormente genera.

f) **CUADRO DE INDICACIÓN.**

Es un mensaje que el modelo despliega como instrucción para efectuar alguna acción determinada.

g) **CUADRO DE CAPTURA DE TEXTO.**

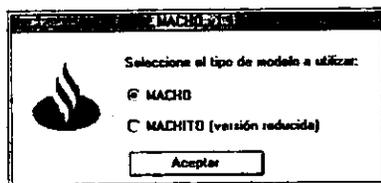
Estos se pueden identificar fácilmente, ya que cuentan con un borde "COLOR ROJO". Para poder escribir algún texto extenso, se deberá presionar "UNA SOLA VEZ" dentro del mismo, para poder introducir la información requerida. Para poder salir de éste, se deberá presionar fuera del cuadro de texto "UNA SOLA VEZ" con el botón izquierdo del Mouse (ratón).

2 HOJAS DE CAPTURA DE DATOS.

Como se había mencionado anteriormente, el módulo principal consta de 16 hojas de cálculo y solo en 10 de éstas (Máximo), se podrá introducir información.

Al abrir el modelo, aparecerá una hoja de diálogo, en donde se identifica la versión que se está utilizando. Posteriormente deberá presionar el botón "Aceptar".

Después, aparecerá otra hoja de diálogo, en el cual el usuario deberá seleccionar alguna de las siguientes opciones:



En este cuadro, el usuario deberá seleccionar alguna de las opciones incluidas dentro del mismo, dependiendo del tamaño de la empresa. La aplicación de cualquiera de estas opciones, estará en función de la segmentación de clientes establecida para cada región.

Si el usuario selecciona la opción completa "M.A.C.H.O.", la captura de la información financiera, se deberá efectuar en las hojas "Activo, Pasivo y Capital, y Resultados".

Una vez efectuado lo anterior, se presentará el siguiente diálogo:

SELECCIONE EL TIPO DE ANÁLISIS A REALIZAR:

Operación(es) Nueva(s)

Revisión Periódica



Lo anterior, es con el fin de que el modelo pueda establecer las opciones de las hojas de cálculo que se deberán imprimir para efectos del Comité de Crédito correspondiente, por ejemplo: si se trata de la revisión periódica de alguna acreditada, en lugar de imprimir el "Esquema", el modelo imprimirá la "Ficha de Revisión" y viceversa.

Una vez efectuado lo anterior, se podrá iniciar la captura de la información de la empresa en el modelo.

Las hojas de captura de información están integradas de la siguiente manera:

DATOS DE LA TITULAR

Tiene por objeto identificar plenamente al cliente del cual se esté informando y/o analizando y se compone de los siguientes datos:

DATOS GENERALES.

DATOS GENERALES

Nombre de la Titular			
Grupo			
Ciudad			
Atribución en el negocio			
Participación de Mercado			
Consolidado (S/N):			
Centro Regional Proponente		No Cliente	
Sucursal:		Cuenta de Cheques	
Unidades en		Cierre desde	
Analista Responsable			
Ejecutivo de Cuenta			

FECHAS DE BALANCES

El siguiente apartado, es sumamente importante, ya que de la información que aquí se capture, dependerá la correcta aplicación de los Índices de Inflación sobre las cifras históricas y la correcta generación del "Resumen Inflacionado". Por otro lado, también se utiliza para la aplicación del Tipo de Cambio y la generación del "Resumen USD".

El M.A.C.H.O. requiere la captura de información financiera de los tres últimos ejercicios sociales (solo permite la captura de información parcial correspondiente al mes de Junio en adelante del ejercicio más reciente), por lo que se debe de tener perfectamente bien identificado lo siguiente:

Auditado (S/N)		
Fecha Balance 1: LETRA INVALIDA		
Fecha Balance 2: LETRA INVALIDA		
Fecha Balance 3 (más reciente): LETRA INVALIDA		
Nombre de los Auditores:		

Una vez capturada la información anterior, el M.A.C.H.O. determinará con base en los índices de inflación y los tipos de cambio (ver hoja de cálculo de "INPC y T. de C.") el factor que deberá aplicar a los estados financieros para poder generar posteriormente las hojas de "Resumen Inflacionado" y "Resumen Usd".

	Cierre	Promedio del año	
Inflación del 0/1/0 al 0/1/0:	#N/A	1900	#N/A
Inflación del 0/1/0 al 0/1/0:	#N/A	1900	#N/A
Inflación del 0/1/0 al 31/7/98:	#N/A	1900	#N/A

Este modelo actualiza las cifras a pesos del: 31/07/98

	Cierre	Promedio del año	
Tipo de Cambio de 1900:	#N/A	#N/A	#N/A
Tipo de Cambio de 1900:	#N/A	#N/A	#N/A
Tipo de Cambio de 1900:	#N/A	#N/A	#N/A

Es importante mencionar, que los datos que aparecen en el cuadro anterior son calculados de manera automática y no se tiene acceso a ellos.

El M.A.C.H.O., solo tiene la capacidad de introducir información financiera a cierres de ejercicio social, y en lo que se refiere a la información parcial, solo se permitirá incluir información al mes de Junio en adelante. En caso de que se tenga información diferente a las fechas anteriormente mencionadas, el usuario deberá analizar por separado dicha información y hacer los comentarios correspondientes a la marcha del negocio en la "Hoja de Información".

Valor de Capitalización (MILES DE PESOS Mx)		N° Empleados	
Fecha Valor de Capitalización:		ene-98	
		ene-98	
		ene-98	

Finalmente, para efectos informativos y el cálculo de algunos "Ratios" (razones financieras), el usuario deberá de introducir la información del cuadro anterior.

DATOS ACCIONISTAS / GERENCIA.

Es necesario conocer con detalle que personas son los dueños del negocio, que concepto nos merecen desde el punto de vista de su capacidad para llevar adelante el negocio. Para esto, el usuario deberá introducir la siguiente información:

DATOS ACCIONISTAS / GERENCIA

Distribución Acciones			Cliente	
Accionista	%	Comentarios	S:	No
TOTAL	0.0%			

Es necesario resaltar, que la información se deberá incluir ordenada de mayor a menor (participación de cada accionista). En el caso en el que éstos sean más de 9, se incluirán los 8 principales accionistas y el resto se deberá agrupar en el último renglón con el nombre de "OTROS", sumando la participación de los mismos.

FINANCIAMIENTO PROPUESTO

Tiene por objeto plantear para su decisión, una operación concreta de un cliente del que previamente se ha realizado un estudio o que se pretende realizar, con la información mínima necesaria. Se deberán elaborar tantos Financiamientos Propuestos (máximo 10) como operaciones se pretendan plantear en el estudio.

Los Financiamientos Propuestos deben ser muy escuetos e incluir única y exclusivamente los datos referidos a la(s) operación(es). Las referencias relativas a la marcha del cliente, etc. no tienen cabida en los financiamientos propuestos, ya que dicha opinión constará en la "Hoja de Información".

El "Financiamiento Propuesto", consta de dos partes, la información que se incluye en la primera será:
FINANCIAMIENTO PROPUESTO

Nombre de la Titular:	
Centro Regional Proponente:	
Sucursal:	
Tipo de Operación:	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva • Renovación • Renovación ampliación • Renovación disminución
Límite de Crédito:	Es el importe de la operación (con todos los ceros y sin centavos). Esta puede consistir en una cantidad fija de disposición única o en un límite por debajo del cual puede disponer un cliente.
Moneda:	Moneda en la que estará denominado el crédito.
Equivalente en Pesos (si aplica):	Es el monto equivalente en Pesos Mx, si el crédito solicitado por la titular está denominado en moneda extranjera.
Tipo de Crédito:	Indicar de forma clara el tipo de crédito que se solicita.
Destino:	Destino que nuestro cliente dará a los fondos. Este debe ser claro, concreto y debe ser coherente con actividad y dimensión de la empresa.
Moneda (Disposiciones):	Moneda en la que estará denominado el crédito o su equivalente en otro tipo de moneda.
Plazo:	
Operación:	Indicar el plazo de la operación, que será la fecha de vencimiento de ésta o plazo al que se solicita misma. Es el periodo que transcurre desde el momento de la formalización de la operación hasta el último vencimiento pactado.
Disposición:	Es el plazo máximo de la disposición de los fondos. Se deberá incluir solamente si aplica, de lo contrario la celda deberá quedar en blanco.
Periodo de Gracia:	Es el plazo en meses o años (depende de cada caso) en el que el cliente no efectuará amortizaciones de capital.
Plan de Pagos:	
Capital:	El plan de pagos de capital se refiere a la forma en que se amortizará el mismo, por ejemplo: mensual trimestral, semestral, etc.
Intereses:	El plan de pagos de los intereses se refiere a la forma en que se liquidarán éstos, por ejemplo: mensual trimestral, semestral, vencidos, anticipados, etc.
Garantía Respaldo:	En caso de existir, describir las mismas de forma clara y precisa, con su detalle y nombre de avalista obligados solidarios, garantes prendarios o hipotecarios, fiadores, etc. Incluso reflejar obligaciones con Comfort Letter.

Condiciones Financieras:	Son las tasas de interés y/o comisiones que se pretenden obtener con la operación, ya sea tasa fija (operación de corto plazo) o tasa variable (operación de largo plazo).
Tasa Referencia: de	Si es variable la tasa de referencia puede ser TIIE, CETES, LIBOR, etc.
Spread:	Es el margen mínimo que el banco obtendrá con la operación propuesta.
Comisión de Apertura: de	Las comisiones pueden ser por apertura, por periodos determinados o alguna otra de acuerdo al tipo de crédito que se maneja.
Otras Comisiones:	Idem.
Periodicidad de Cobro: de	Idem.

Titular, Avalistas, Garantes o Respaldantes:	En caso de que la operación se plantee con avales ya sea del titular o de terceras personas, identificar a las mismas con sus datos personales.
Patrimonio:	Breve descripción del(los) patrimonio(s) del avalista(s), con verificación de propiedades y libertad de gravámenes. En caso de ser una persona moral, se deberá incluir un desglose de los principales conceptos incluidos dentro del rubro de "ACTIVO FIJO".
Documentación:	Indicar la forma de instrumentación (de la operación y garantías), documentos de cobertura, etc.
Covenants:	En caso de existir algunos no incluidos en el "CONTRATO MODELO", describir los mismos de forma precisa.
Condiciones Previas al Desembolso: al	En caso de existir algunas no incluidas en el contrato modelo, describir las mismas de forma precisa.
Causas de Resolución Anticipada: de	En caso de existir algunas no incluidas en el contrato modelo, describir las mismas de forma precisa.

En esta hoja, el usuario deberá incluir lo siguiente:

Experiencia: (De otros riesgos anteriores y/o en vigor)

Reflejar, si existe experiencia de riesgos anteriores. El comportamiento del cliente en cuanto a posibles incidencias en el desarrollo de los mismos.

Opinión sobre el destino de los fondos, coherencia con la actividad y marcha actual de la titular:

Opinar y razonar sobre la solicitud del cliente. Debe haber una coherencia entre el crédito solicitado, la actividad a la que se dedica y su marcha actual y estimada de acuerdo con el análisis efectuado en la "Hoja de Información".

Opinión sobre la capacidad de la titular para reembolsar el importe dentro del plazo acordado con los medios de que dispone:

Razonar, las posibilidades de la titular para atender con sus propios medios la operación (es decir, sin necesidad de ejecutar las eventuales garantías) y además dentro del plazo estipulado. Si se trata de empresas, comparar la capacidad de generación de recursos con el actual nivel de deuda y el nuevo que solicita.

Opinión y recomendación sobre la operación propuesta:

En este apartado, el usuario deberá explicar en forma escueta, clara y razonada las razones en que se basa su apoyo a la solicitud de la titular y la confianza en el buen fin esperado de la operación.

Este es un resumen de los comentarios expresados por el usuario en los tres puntos mencionados anteriormente.

Es importante mencionar, que el financiamiento propuesto está limitado a incluir como máximo un total de 10 operaciones (nuevas, renovaciones, etc.). De esta hoja, se generarán el número de hojas correspondientes en el "Esquema" y su afectación en la "Valoración de las Operaciones", etc., por lo que éstos, también estarán limitados a un total de 10 operaciones.

Por otro lado, si se va a proponer más de una operación, esta hoja cuenta con un botón de acción determinada, el cual se deberá accionar antes de iniciar con la captura de la información en ésta hoja.

El usuario deberá introducir el número de hojas de "Financiamiento Propuesto" que vaya a utilizar, sin exceder el número requerido y posteriormente presionar el botón de "ACEPTAR". En ese momento, el M.A.C.H.O. inicia la rutina de inserción de Financiamientos Propuestos, inserción de la segunda hoja en el "Esquema" y finalmente generación de las "Cartas de Resolución" correspondientes al número de Financiamientos Propuestos.

Es importante esperar a que el modelo concluya con la rutina. Después de lo anterior, el usuario procederá a la captura de la información correspondiente en la(s) hoja(s) de "Financiamiento Propuesto".

Si por alguna razón, se desea eliminar algún "Financiamiento Propuesto", el usuario deberá presionar el botón de acción determinada "BORRAR FINANCIAMIENTO", y aparecerá la siguiente hoja de diálogo:

Para eliminar una hoja de Financiamiento Propuesto, seleccione el número de la misma en el campo inferior y presione el botón Eliminar.

El usuario no puede seleccionar de la primera hoja de Financiamiento Propuesto.

Núm. de Hojas

#	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Este procedimiento eliminará toda el Financiamiento Propuesto mismo las hojas del Esquema y Carta de Resolución correspondientes.

Eliminar

Es importante mencionar que si se desea eliminar algún financiamiento, también se eliminarán las hojas correspondientes generadas previamente en el "Esquema", "Valoración de Operaciones", "Cartas Resolución", etc.

Este proceso, se podrá efectuar las veces que el usuario desee. Sin embargo, debido a que el primer "Financiamiento Propuesto" es la referencia de la macro que contiene el proceso, "NUNCA" se podrá eliminar el primero.

Una vez efectuado lo anterior, se deberá presionar el botón de acción determinada "ACTUALIZAR ESQUEMA". Concluido este proceso, la información contenida en el "Financiamiento Propuesto", será copiada a las hojas del "Esquema, Valoración de Operaciones y Cartas de Resolución", según los datos requeridos en cada uno de éstos.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

a) ACTIVO.

A partir de esta hoja de cálculo, se inicia la introducción de la información financiera de la titular. Se pueden introducir un máximo de tres años (solo permite la captura de información parcial correspondiente al mes de Junio en adelante del último ejercicio) y se puede analizar información de empresas que consoliden o no su información. Es necesario recordar que se deben introducir los datos en "MILES DE PESOS".

HOJA DE INFORMACIÓN

La "Hoja de Información" contiene la información básica actualizada y comentarios sobre la marcha de la empresa, los datos más relevantes de su relación con Banco Santander Mexicano, S.A., etc.

- ANÁLISIS CUALITATIVO

ANÁLISIS DE LA TITULAR

- SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

ANÁLISIS SECTORIAL.

- Analizar la situación general del sector natural en el que se mueve la empresa; rivalidad de los competidores, poder de negociación con clientes, poder de negociación con proveedores, productos sustitutos, amenaza de nuevo ingreso de competidores (barreras de entrada).
- Comentar con visión actual y de futuro el contexto económico geográfico en el que se desenvuelve la empresa y sus perspectivas.
- Comentar la problemática más relevante dentro del mercado específico.
- Breves antecedentes de la empresa; principal actividad mencionando si pertenece a algún grupo.
- En caso de tratarse de actividades estacionales, indicar los meses de mayor actividad (ciclicidad).
- Indicar lo que se conozca de la marcha del sector y de la **POSICIÓN DE LA EMPRESA DENTRO DEL MISMO** (porcentaje de participación en el mercado y su evolución, si se trata de empresas grandes).
- Sobre la **EMPRESA** es importante detallar la calidad, diversidad y precio de sus productos (competitividad) y el menor o mayor acierto de sus políticas comerciales (segmento de clientela, canales de distribución, etc.).
- Desglose de los productos más importantes, % sobre **VENTAS**, clientes más importantes así como forma y plazo de cobro más habituales.
- Analizar el grado de dependencia de proveedores y la evolución de los precios que en todo momento deben repercutir.
- Desglose de las materias primas que utiliza, origen (importación o nacionales), % sobre **COMPRAS**, clientes más importantes, forma y plazo de cobro más habituales.

En este análisis se debe tener en cuenta tanto la situación actual como las perspectivas de futuro que podamos conocer.

- SOLVENCIA Y CAPACIDAD

- Nombre de los accionistas más importantes.
- Valorar:
 - La capacidad profesional (para llevar adelante el negocio de forma rentable y con incrementos patrimoniales).
 - Solvencia financiera (para ayudar económicamente a la empresa en un momento de crisis).
 - Moralidad comercial
- Este mismo estudio debe extenderse a las personas que dirigen la empresa. Principales ejecutivos y qué concepto nos merecen desde el punto de vista de su capacidad para llevar adelante el negocio.
- Interesa conocer a grandes rasgos la organización de la empresa, el estilo de dirección, la posible sucesión, experiencia en el negocio, situación de la plantilla de personal, etc.
- La evolución de la sociedad en cuanto a solvencia y resultados debiera estar acorde con la opinión que se tiene de las personas involucradas en la marcha del negocio.

CAPACIDAD DE OBTENER FONDOS

- **CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA OBTENER FONDOS** que le permitan un desenvolvimiento financiero normal que le asegure poder afrontar el crecimiento del negocio y realizar las inversiones productivas necesarias para el mantenimiento o mejora del nivel actual de competitividad.
- Las **OFERTAS DE FINANCIAMIENTO QUE OTRAS ENTIDADES FINANCIERAS** puedan hacer a la empresa nos indican, en principio, la valoración que sobre la misma pueda tener nuestra competencia.
- Por el análisis de este apartado conoceremos las **POSIBILIDADES QUE TENEMOS DE SER SUSTITUIDOS O COMPLEMENTADOS POR OTROS BANCOS** cuando hemos decidido recortar nuestra presencia en el negocio.
- **EXPERIENCIA CREDITICIA:** tiempo de relación con Banco Santander Mexicano. Experiencia de pago y cumplimiento de obligaciones.

- ANÁLISIS FINANCIERO

Antes de valorar las tres áreas restantes, se trata de resumir de forma concreta clara y razonada la estructura de la empresa y sus fuentes de financiamiento: solvencia y liquidez.

- Análisis de la **CUENTA DE RESULTADOS DE LA EMPRESA**. No se trata de repetir las cifras que refleja la cuenta de resultados sino comentar sus aspectos más relevantes y las causas principales de las utilidades o pérdidas.
- Comentar la **EVOLUCIÓN DE VENTAS Y DE MÁRGENES**.
- Analizar si la política de **DOTACIÓN DE DEPRECIACIONES Y PROVISIONES** es adecuada.
- Analizar los **COSTOS MÁS IMPORTANTES** y comentar su naturaleza (fijos o variables).
- Nivel de **CARGA FINANCIERA**. Cobertura de intereses.
- **RESULTADOS EXTRAORDINARIOS** (si los hay).
- Comparar varios años y comentar la **ESTABILIDAD DE LOS RESULTADOS**.
- Si se tienen datos de la **COMPETENCIA - SECTOR**, es importante **COMPARARLOS** con los de la empresa solicitante.

NOTA: se recomienda si la empresa es grande la realización de un **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD** con proyecciones financieras en escenarios pesimistas.

- CAPACIDAD PARA PAGAR DEUDAS

- **LAS DEUDAS SE ATIENDEN CON RECURSOS GENERADOS**, considerando como tales, los obtenidos por la empresa en la explotación corriente y de los cuales puede disponer con cierta permanencia y en condiciones de normalidad.
- El **CÁLCULO** podría ser el siguiente:

Utilidad de operación
Depreciación y amortización
Partidas virtuales
Intereses pagados (gastos financieros)
Impuestos (ISR, IMPAC, PTU)
FLUJO DE EFECTIVO

- Se trata de medir la **CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA PARA HACER FRENTE A LAS DEUDAS NO RENOVABLES** (financieras y comerciales). Por este motivo se suelen tomar las deudas a largo plazo. En caso de conocer que la empresa está viéndose obligada a disminuir su deuda a corto plazo, esta debiera también incluirse.
- Adecuación de la deuda con su capacidad de generación de recursos.

- La **RAZÓN ACREEDORES A LARGO PLAZO / RECURSOS GENERADOS** mide la capacidad de financiamiento de la empresa, indicando el **NÚMERO DE AÑOS** necesarios para cancelar hipotéticamente su deuda a largo plazo, con el mismo nivel de generación de recursos.

– **SUPERVIVENCIA EN LA CRISIS**

- Los fondos propios o capital contable indican la autonomía financiera de la empresa. Cuando se relacionan con el total del balance, representan lo que tradicionalmente llamamos solvencia o patrimonio neto.
- Se deja a criterio del usuario cual es el nivel aceptable de autonomía financiera, apalancamiento financiero y volumen idóneo de capital contable dentro de una estructura económico financiera y de determinadas características de negocio, pero teniendo siempre presente que cuanto mayor sea la solvencia, mayor será la supervivencia de la empresa en la crisis.

NOTA: se recomienda si la empresa es grande la realización de un **ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD** con proyecciones financieras en escenarios pesimistas.

NOTA: para completar el análisis cuantitativo se realiza un **ANÁLISIS DE LIQUIDEZ:**

- Para que la empresa pueda mantener una adecuada liquidez es necesario que exista una correspondencia entre la naturaleza de la inversión y la naturaleza de la fuente de financiamiento. La finalidad de los acreedores a corto plazo es financiar el activo circulante.
- Análisis del circulante y del capital de trabajo: comparar el activo circulante con los acreedores de corto plazo, estudiando la evolución de la cifra de capital de trabajo en los diferentes ejercicios.
- La existencia de un adecuado capital de trabajo es importante porque:
 - Ofrece un margen de seguridad a los acreedores al contar la empresa con un conjunto de activos líquidos.
 - Constituye una reserva de liquidez con la que hacer frente a los imprevistos y a la incertidumbre sobre la capacidad de la empresa para equilibrar adecuadamente las salidas y entradas de fondos.
- Una vez conocido el capital de trabajo y el periodo medio de maduración de una empresa, será interesante estudiar el capital de trabajo requendo. Habrá empresas que precisen fondos de maniobra de cierta consideración mientras que otras no tendrán problemas careciendo prácticamente de él.
- Se debe analizar también la relación entre los plazos de crédito obtenidos de los proveedores y los plazos de pago concedidos a los clientes.

DECLARACIÓN DE BIENES PERSONAS FÍSICAS

Se trata de tener una información debidamente estructurada y sistematizada que nos permita decidir operaciones en las que intervengan particulares bien como titulares o avalistas.

La fuente de información puede ser cualquiera de las que se consideran válidas y fundamentalmente la **“Declaración de Bienes de Personas Físicas”** deberá estar firmada por el titular de la misma.

La información que se deberá incluir es la siguiente:

- 1 Nombre del centro regional al que se presenta la declaración de bienes.
- 2 Nombre y número de la sucursal del banco a la cuál presenta la declaración de bienes.
- 3 Nombre del ejecutivo de cuenta responsable.
- 4 Nombre de la empresa relacionada con la persona física que declara sus bienes.
- 5 Fecha de elaboración de la declaración de bienes.
- 6 Nombre completo del cliente que declara sus bienes.
- 7 R F C del titular.
- 8 Fecha de nacimiento del titular.
- 9 Actividad a la que se dedica el titular.
- 10 Fecha desde la cual el titular es cliente del banco.
- 11 Profesión del titular.

- 12 Desde que año el titular se dedica a realizar esa actividad.
- 13 Nombre completo del cónyuge del cliente que declara sus bienes.
- 14 R.F.C. del cónyuge del titular.
- 15 Fecha de nacimiento del cónyuge del titular.
- 16 Actividad a la que se dedica el cónyuge del titular.
- 17 Fecha desde la cual el cónyuge del titular es cliente del banco.
- 18 Profesión del cónyuge del titular.
- 19 Desde que año el cónyuge del titular se dedica a realizar esa actividad.
- 20 Domicilio completo del titular.
- 21 Número de teléfono del domicilio y de la oficina del titular.
- 22 Régimen matrimonial del titular.
- 23 Número de hijos a cargo del titular.
- 24 Número de adultos a cargo del titular.
- 25 Detallar cada una de las propiedades inmobiliarias del titular, separando cada una según el tipo de inmueble y especificando la ubicación, los metros, los datos de registro, los gravámenes y arrendamientos.
- 26 Valor de mercado de cada una de las propiedades inmobiliarias del titular (ser prudente al valorar).
- 27 Detallar cada uno de los valores y bienes muebles del titular, separando cada uno según el tipo de valor, el número, la entidad emisora y depositaria, así como la descripción del mobiliario, maquinaria y vehículos que pertenezcan al titular.
- 28 Importe de cada uno de los valores y bienes muebles del titular.
- 29 Detallar el saldo en bancos de las cuentas del titular, especificando el banco, la modalidad, el plazo, los vencimientos, etc.
- 30 Importe de los saldos en bancos de las cuentas del titular.
- 31 Suma total de los bienes y derechos del titular.
- 32 Detallar cada uno de los créditos bancarios e hipotecas que tiene el titular, especificando el banco, el plazo, el vencimiento, las garantías otorgadas, etc.
- 33 Importe de los créditos bancarios e hipotecas que tiene el titular.
- 34 Detallar otras deudas que tenga el titular, especificando la entidad, el acreedor, las garantías otorgadas, el vencimiento, etc.
- 35 Importe total de otras deudas que tenga el titular.
- 36 Suma total de las deudas y obligaciones del titular.
- 37 Importe de la diferencia entre los bienes y derechos con las deudas y obligaciones del titular.
- 38 Detallar las fianzas y avales otorgados por el titular.
- 39 Detallar las garantías otorgadas por el titular.
- 40 Detallar las pólizas de seguro vigentes contratadas por el titular.
- 41 Indicar la fuente de ingresos del titular y cónyuge.
- 42 Detallar el motivo y la periodicidad de la percepción (sueldo, dividendos, comisiones, etc.).
- 43 Importe anual de la percepción que recibe el titular y su cónyuge.
- 44 Fecha en que se realiza la declaración de bienes.
- 45 Firma del titular que declara sus bienes.
- 46 Firma del cónyuge del titular que declara sus bienes.
- 47 Comentarios y aclaraciones del ejecutivo del banco respecto a la declaración de bienes.

VALORACIÓN

1.- VALORACIÓN DE LA TITULAR

En esta hoja, se valorará a la empresa dentro de las 6 áreas que componen la "Matriz de Valoración". Para que el usuario pueda valorar a una empresa, deberá conocer los criterios que se deben tomar en consideración para hacerlo correctamente (ver manual correspondiente).

Los valores asignados a cada área deben coincidir con los introducidos en la correspondiente "Hoja de Información". En estos últimos documentos, se concretan las razones que motivaron la puntuación obtenida en cada una de las áreas.

Para efectos de la determinación del flujo de efectivo, será de la siguiente manera:

Flujo de Efectivo = Utilidad de Operación + Depreciación + Partidas Virtuales - Intereses Pagados - Impuestos

Para facilitar lo anterior, el "Esquema" cuenta con un cuadro de opción ubicado en la parte superior de la hoja correspondiente, en donde el usuario deberá seleccionar alguna de las dos opciones que se presentan a continuación:

ESQUEMA EN:	
<input type="radio"/> PESOS MX	<input checked="" type="radio"/> DOLARES US

El usuario deberá seguir las instrucciones contenidas en el mismo, y adicionalmente introducir las "POSICIONES (tanto deudora como acreedora)" en dólares americanos.

FICHA DE REVISIÓN

La "Ficha de Revisión" es semejante al "Esquema" incluido dentro del modelo, esta generará de manera automática parte de la información contenida en la misma. Consta de 2 páginas.

CARTA DE RESOLUCIÓN

Una vez que la operación propuesta ha sido presentada al Comité de Crédito y se ha tomado una resolución al respecto, es necesario efectuar el llenado de la "Carta de Resolución".

El modelo genera el mismo número de "Carta de Resolución" que de "Financiamientos Propuestos", debido a que cada operación recibe una resolución independiente de las demás.

Es importante mencionar que la hoja "Carta de Resolución", no se encuentra entre las opciones de impresión de los menús comentados en apartados anteriores, por lo que para su correcta impresión es necesario utilizar el botón incluido en esta hoja.

3 CÁLCULOS DE RATIOS (RAZONES FINANCIERAS).

A continuación se describen los cálculos utilizados para la determinación de los "Ratios" (razones financieras) incluidos dentro de las diferentes hojas que componen el modelo.

Para la hoja de "Ratios", su determinación es la siguiente:

Ratios de Rentabilidad	
Ventas Netas	Idem
Gastos de Administración / Ventas Netas	Idem
Ventas por Empleado	Ventas Netas / Numero de Empleados
Cobertura de Intereses Bruta	Utilidad de Operación + Depreciación / Intereses Pagados
Cobertura de Intereses Neta	Utilidad de Operación + Depreciación / Intereses Netos
Margen de Operación	Utilidad de Operación / Ventas Netas
Tasa de Impuestos	(Impuestos Pagados + Aumento a Provisión) / Utilidad Antes de Impuestos
Dividendos / Utilidad Neta a Distribuir	Dividendos / (Utilidad Neta a Distribuir - Dividendos)

Fórmula Dupont	
ROE	Utilidad Neta a Distribuir / Capital Contable Mayoritario
ROS	Utilidad Neta a Distribuir / Ventas Netas
ROA	Utilidad Neta a Distribuir / Activo Total
Rotación de Activos	Ventas Netas / Activo Total
Apalancamiento de Activos	Activo Total / Capital Contable Mayoritario

Ratios de Actividad	
Requerimientos de Capital de Trabajo	(Clientes y Cuentas por Cobrar + Inventarios (Neto) + Porción Circulante del Activo Difernido) - Proveedores - Proveedores Afiliadas - Acreedores Diversos - Acreedores Diversos Afiliadas - Provisiones
Requerimientos de Capital de Trabajo / Ventas	Requerimientos de Capital de Trabajo / Ventas
Capital de Trabajo Neto (Activo Circulante - Pasivo Circulante)	Activo Circulante - Pasivo Circulante
Capital de Trabajo Neto / Ventas	Idem
Rotación de Clientes (Días)	(Clientes y Cuentas Por Cobrar / Ventas Netas) * Días del Periodo
Rotación de Inventarios (Días)	(Inventarios (Neto) / Costo de Ventas) * Días del Periodo
Rotación de Proveedores (Días)	((Proveedores + Proveedores Afiliadas) / Costo De Ventas) * Días del Periodo
Rotación de Activo Fijo (Días)	Ventas Netas / Activo Fijo Neto

Estructura de Capital	
Endeudamiento Financiero en Moneda Local	Idem
Endeudamiento Financiero Neto en Moneda Local	Endeudamiento Financiero en Moneda Local - Efectivo
Capital Contable Tangible en Moneda Local	Capital Contable Mayoritario - Crédito Comercial y Otros Activos Intangibles
Apalancamiento (Con Minoritarios)	Total Pasivo Exigible / (Capital Contable Mayoritario + Interés Minoritario)
Apalancamiento (Sin Minoritarios)	Total Pasivo Exigible / Capital Contable Mayoritario
Apalancamiento Tangible	Total Pasivo Exigible / Capital Contable Tangible en Moneda Local
Apalancamiento Tangible Ajustado	Total Pasivo Exigible + Total Contingencias / Capital Contable Mayoritario
Endeudamiento Financiero / Capital Contable	Idem
Endeudamiento Financiero / Capital Contable Tangible	Idem
Endeudamiento Financiero Neto / Capital Contable Tangible	Idem
Costo Financiero	Intereses Netos / Endeudamiento Financiero en Moneda Local
Liquidez	Activo Circulante / Pasivo Circulante
Prueba del Acido	(Efectivo + Inversiones Temporales) / Pasivo Circulante

Para la hoja de "Ratios", las cifras consideradas para el cálculo de las mismas son las capturadas en las hojas de "Activo", "Pasivo y Capital" y "Resultados".

Para la hoja de "Resumen", "Resumen Inflacionado" y "Resumen en USD", su determinación es la siguiente:

A) Ratios de Balance	
Requerimientos de Capital de Trabajo =	(Clientes y Cuentas Por Cobrar + Inventarios (Neto) + Impuestos por Acreditar + Otros Activos Circulantes + Porción Circulante del Activo Diferido) - Proveedores - Impuestos por Pagar - Provisiones - Otros Pasivos de Corto Plazo
Capital Contable Tangible =	Capital Contable Mayoritario - Crédito Comercial y Otros Activos Intangibles
Endeudamiento =	Total Pasivo Exigible / Capital Contable Mayoritario
Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante
Razón del Acido =	(Efectivo e Inversiones Temporales + Clientes y Cuentas por Cobrar) / Pasivo Circulante
Capitalización =	Capital Contable Mayoritario / Pasivo y Capital
Endeudamiento Financiero / Capital Contable =	(Pasivo Financiero a Corto Plazo + Pasivo Financiero a Largo Plazo) / Capital Contable Mayoritario
Endeudamiento Financiero Neto / Capital Contable =	(Pasivo Financiero a Corto Plazo + Pasivo Financiero a Largo Plazo - Efectivo e Inversiones Temporales) / Capital Contable Mayoritario

B) Ratios de Rotación	
Inventarios =	Rotación de Inventarios Determinada en la Hoja de Ratios.
Cuentas por Cobrar =	Rotación de Cuentas por Cobrar Determinada en la Hoja de Ratios.
Proveedores =	Rotación de Proveedores Determinada en la Hoja de Ratios
Ciclo de Efectivo =	Rotación de Inventarios + Rotación de Cuentas por Cobrar + Rotación de Proveedores

C) Ratios de Rentabilidad	
ROE	Utilidad Neta a Distribuir / Capital Contable Mayoritario
ROA	ROA Determinada en la Hoja de Ratios
ROS	Utilidad Neta a Distribuir / Ventas Netas
Rentabilidad Económica	Utilidad de Operación / Activo Total
Costo de Recursos Ajenos	Resultado Financiero / Total Pasivo Exigible

D) Ratios de Cash Flow	
Cash Flow BS.	Utilidad de Operación + Depreciación - Intereses Pagados - Impuestos
Total Pasivo Exigible Años de C.F. BS.	Total Pasivo Exigible / Cash Flow BS.
Total Pasivo L/P Años de C.F. BS.	Pasivo L/P / Cash Flow BS.
Pas. Bancario L/P Años de C.F. BS.	Pasivo Financiero L/P / Cash Flow BS.
Cobertura de Intereses Bruta	Utilidad de Operación + Depreciación / Intereses Pagados
Cobertura de Intereses Neta	Utilidad de Operación + Depreciación / Intereses Netos

4 CÁLCULOS DE LAS CIFRAS INFLACIONARIAS.

Una de las mayores ventajas del modelo es la de simplificar el complejo problema que se presenta al tener que resolver el problema de la inflación.

El modelo permite expresar a pesos del mismo poder adquisitivo todos los balances. El usuario únicamente debe indicar correctamente la fecha de cada balance, la fecha a la que están expresadas las cifras y si es dictaminado o interno.

El resultado nos facilita la comparación de cifras homogéneas todas ellas generadas de forma automática tomando como base "INPC Y T. de C."

En la hoja "Resumen Inflacionado", se muestra la información financiera afectada por la inflación, con el fin de contar con cifras comparables de cada uno de los ejercicios utilizados por el modelo.

El proceso para la determinación de las cifras inflacionadas es efectuado de manera automática de acuerdo a la información capturada por el usuario.

El siguiente ejemplo muestra paso a paso el proceso que realiza el modelo para calcular una cifra determinada:

Ejemplo:

La empresa "X" envía la siguiente información financiera:

- Estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 1995, con cifras a poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1996.
- Estados financieros dictaminados al 31 de diciembre de 1996, con cifras a poder adquisitivo del 31 de diciembre de 1996
- Estados financieros internos al 31 de diciembre de 1997.

El recuadro de información financiera incluido en la hoja "Datos de la Titular" debe ser llenado de la siguiente forma:

		Auditado (S/N)
Fecha Balance 1:	31/12/95	S
a cifras de poder adquisitivo del:	31/12/96	
Fecha Balance 2:	31/12/96	S
a cifras de poder adquisitivo del:	31/12/96	
Fecha Balance 3 (más reciente):	31/12/97	N
con información histórica al:	31/12/97	

Una vez realizado lo anterior, el modelo buscará en la hoja "INPC Y T. de C." el índice correspondiente a cada una de las fechas de poder adquisitivo anteriores, calculando la variación entre cada uno de los períodos así:

1. Para la fecha de poder adquisitivo del balance 1 (31/12/96) el índice será 200.39, mismo que será igual para el balance 2, ya que la información financiera de 1995 se muestra a pesos de poder adquisitivo de 1996.
2. Para la fecha de poder adquisitivo del balance 2 le corresponde el índice 200.39
3. Para la fecha de poder adquisitivo del balance 3 (31/12/97) el índice será 231.89

Con los índices anteriores, el modelo llena automáticamente el cuadro de inflación contenido en la hoja "Datos de la Titular".

	Cierre	Promedio del año	
Inflación del 31/12/96 al 31/12/96:	0.00%	1995	16.24%
Inflación del 31/12/96 al 31/12/97:	15.72%	1996	10.47%
Inflación del 31/12/97 al 31/3/98:	5.18%	1997	5.97%

Donde:

Los renglones de la primera columna son llenados de acuerdo a las fechas de poder adquisitivo capturadas anteriormente.

Los valores de la columna "CIERRE" son calculados de acuerdo a la siguiente fórmula:

- Primera celda = (INPC de la fecha de poder adquisitivo del balance 2 / INPC de la fecha de poder adquisitivo del balance 1) - 1 * 100,
lo que es igual a (200.39 / 200.39) - 1 * 100.
- Segunda celda = (INPC de la fecha de poder adquisitivo del balance 3 / INPC de la fecha de poder adquisitivo del balance 2) - 1 * 100,
lo que es igual a (231.89 / 200.39) - 1 * 100.
- Tercera celda = (INPC de la fecha a la que está actualizado el modelo / INPC de la fecha de poder adquisitivo del balance 3) - 1 * 100,
lo que es igual a (231.89 / 231.89) - 1 * 100.

Como se puede observar, en la primera y tercera celdas de la columna "CIERRE" el porcentaje de inflación es 0.00%, ya que por un lado, la información de 1995 está expresada en los mismos pesos que la información de 1996, y por otro, la información de 1997 coincide con la fecha a la cual se actualiza el modelo.

La tercera columna muestra los últimos tres años y la cuarta el porcentaje de inflación promedio de cada uno de dichos años.

El porcentaje promedio (4ª columna) resulta de dividir el promedio de los 12 índices mensuales de un año determinado entre el índice del cierre del mismo año, restándole la unidad (1) posteriormente.

Importante - esta información será utilizada por el modelo de acuerdo a la siguiente opción:

- Si en el cuadro de información financiera se indicó que la información es auditada, el modelo considera que la información está expresada en pesos de poder adquisitivo de un periodo determinado, por lo que la actualización de las cifras tanto del balance como del estado de resultados se realizará con porcentajes de inflación de cierres.
- Si por el contrario, se indicó que la información es interna, el modelo empleará inflaciones promedio para las cuentas de ventas, costo de ventas y gastos de operación, asumiendo que estas cuentas fueron afectadas a lo largo del período a pesos de diferente poder adquisitivo. El resto de las cuentas, tanto del balance como del estado de resultados se actualizarán siguiendo la misma metodología que la utilizada para la información auditada.

En la hoja "Resumen Inflacionado" se efectuará el incremento de las cifras de acuerdo a los porcentajes obtenidos anteriormente.

Nota: es importante señalar que la hoja "Resumen Inflacionado" cuenta con las siguientes celdas:

*Incluye ajuste por inflación a pasivos financieros de C/P	0	0	0
**Incluye ajuste por inflación a pasivos financieros de L/P	0	0	0

(filas 47 y 48)

Al realizar la actualización de los datos del balance, las celdas que contienen los pasivos financieros, tanto de corto como de largo plazo permanecen con las cifras capturadas por el usuario en la hoja "Pasivo y Capital" y la diferencia resultante entre la cifra original y la actualizada se incluye en el rubro de "ACREEDORES DIVERSOS". Se incluye en esta partida, para que no afecte el apalancamiento ni el Cash Flow, por lo que dicha cifra aparecerá en las celdas ilustradas anteriormente, con el fin de identificar plenamente las cifras.

5 CÁLCULOS DE LAS CIFRAS EN DÓLARES AMERICANOS.

El modelo genera una hoja resumen denominada "Resumen USD", en la cual se convierten las cifras capturadas por el usuario en dólares americanos, siguiendo un procedimiento similar a la determinación de la inflación.

El ejemplo siguiente muestra el procedimiento que realiza el modelo para la conversión de las cifras a dólares americanos.

Ejemplo:

Suponiendo que se introduzcan en el cuadro de información financiera de la hoja "Datos de la Titular" los mismos datos que se emplearon en el ejemplo 1, el modelo llenará el siguiente recuadro en dicha hoja:

	Cierre	Promedio
Tipo de Cambio de 1996:	7.8703	7.5246
Tipo de Cambio de 1996:	7.8703	7.5246
Tipo de Cambio de 1997:	8.0681	7.9200

Donde:

Los datos incluidos en los renglones de la primera columna serán determinados por las fechas de poder adquisitivo de los balances 1, 2 y 3 respectivamente.

El modelo efectuará una búsqueda similar a la efectuada para los INPC's en la hoja "INPC y T. de C.", Devolviendo el tipo de cambio al cierre de las fechas capturadas en la columna "CIERRE".

Para el caso de la columna "PROMEDIO", el modelo calculará el promedio de los tipos de cambio promedio mensuales del año determinado.

Con base en la información anterior, la hoja "Resumen USD" determinará la conversión en dólares para cada uno de los tres ejercicios presentados.

La metodología empleada para la distinción de tipos de cambio al cierre y promedios es la misma que en el caso de la inflación, es decir si las cifras son presentadas en pesos de poder adquisitivo del cierre del año, se actualizarán todos los rubros del balance y estado de resultados, de lo contrario, se afectarán las cuentas de ventas, costo de ventas y gastos de operación con el tipo de cambio promedio correspondiente, mientras el resto de los rubros será convertido al tipo de cambio del cierre del año dado.

Los índices nacionales de precios al consumidor y los tipos de cambio serán actualizados periódicamente por el personal autorizado por la dirección de riesgos.

6 PROYECCIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO.

Esta hoja se incorpora al Modelo M.A.C.H.O. con el fin de proporcionar al usuario una herramienta adicional en la evaluación de la situación financiera de un cliente determinado, con base en su información histórica y el planteamiento de su situación en diversos escenarios futuros. Para realizar sus cálculos, esta hoja utiliza información proveniente de diversas hojas del M.A.C.H.O.

Aquí se describe a detalle la estructura y el funcionamiento de la hoja "Flujos", así como la forma en que se realizan los diversos cálculos en la misma.

VARIABLES ECONÓMICAS

Para el cálculo de proyecciones, el modelo utiliza como variables económicas las estimaciones de Inflación Anual, Tipos de Cambio (cierre y promedio), Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIE) y London InterBank Offered Rate (LIBOR).

En la hoja "INPC y T. de C." se han incluido tablas con tres valores distintos para cada una de las variables anteriormente mencionadas enumerados del 1 al 3. Cada uno de estos números corresponde a un escenario distinto:

BSM Perfil Normal (Escenario 1)

BSM Perfil Conservador (Escenario 2)

Sensibilización Libre (Escenario 3)

Al seleccionar esta opción, el usuario podrá sensibilizar las variables económicas libremente para cada uno de los años a proyectar, de acuerdo a su perspectiva personal del futuro. Es conveniente mencionar que cualquier sensibilización realizada por el usuario deberá ser claramente fundamentada en la "Hoja de Información".

El cambio de un escenario a otro podrá realizarse en cualquier momento mediante el control que se encuentra en el recuadro Premisas de la hoja "Flujos".

Variables Económicas: BSM Perfil Normal	↓
---	---

MODALIDADES DE PROYECCIÓN

El modelo cuenta con tres modalidades de proyección, las cuales se utilizarán dependiendo de la información con la que cuente el usuario

Proyección Automática

El Modelo utiliza esta modalidad de manera predeterminada, ya que es la que requiere la menor cantidad de información adicional. Esta modalidad permite la proyección de flujos de efectivo de prácticamente cualquier cliente que cuente con información financiera histórica.

Para esta modalidad es necesario capturar las siguientes premisas:

1. Anualización.
2. Incremento Real en Ventas.
3. Ventas de Exportación
4. Costo de Ventas para los próximos años.
5. Costo de Ventas en moneda extranjera.
6. Gastos de operación para los próximos años.
7. Gastos de operación en moneda extranjera.
8. Depreciación.
9. Requerimientos adicionales de Capital de Trabajo.
10. Variables económicas.

Estas variables deben capturarse para cualquier modalidad de proyección que se utilice. El apartado 9.5 ofrece una explicación detallada de cada una de estas premisas.

Proyección con Premisas Reales

Adicionalmente a la modalidad de Proyección Automática, el modelo puede utilizarse para validar proyecciones enviadas por un cliente determinado o bien para sensibilizar el comportamiento en las ventas anuales de acuerdo a escenarios específicos tales como incrementos reales en precio, crecimiento real en ventas distinto para cada año, etc. El modelo solicitará diversa información dependiendo de las características adicionales que se indiquen en el recuadro de premisas.

Cuando la información sobre la que se desea proyectar este expresada en términos reales (cifras comparables), deberá utilizarse esta modalidad de proyección.

MODIFICACIÓN A LAS PREMISAS

La proyección de flujos de efectivo calculada por el modelo puede sensibilizarse mediante la modificación de las distintas premisas incluidas.

Anualización

Cuando la información financiera más reciente sea parcial, el modelo debe anualizarla para poder partir de un año completo para el cálculo de las proyecciones, por lo cual deberá indicársele el porcentaje de las ventas anuales que representan las ventas reflejadas en el estado de resultados parcial.

Por ejemplo, si se analiza a una empresa juguetera con información interna al 30 de junio, probablemente las ventas registradas a esa fecha sean muy inferiores al 50% de las que se han de realizar en el año, por lo que al indicarle al modelo que las ventas al 30 de junio son hipotéticamente del 20%, el modelo asumirá que el 80% restante ha de realizarse en la segunda mitad del año.

El porcentaje de ventas mencionado anteriormente deberá indicarse en la primera celda de captura del recuadro "Premisas" (celda C43).

Cuando la información financiera más reciente sea al 31 de diciembre, el modelo considerará a las ventas como el 100% de las realizadas en el año, independientemente del porcentaje indicado en la celda de captura.

Incremento Real en Ventas

Esta premisa se localiza en la celda C45 y permite al usuario elegir el Incremento Real en Ventas para los próximos años de entre 3 supuestos diferentes.

- **Sin incremento.**- Mediante la utilización de esta opción, el modelo considerará que el nivel de ventas del último ejercicio o variará en términos reales durante los próximos años.
- **Incremento Real Promedio de los 2 últimos años.**- Al elegir esta opción, el modelo calculará el crecimiento promedio, considerando las ventas del Resumen Inflacionado (anualizando el último año previamente, si es el caso).

Por ejemplo, Si se tienen las siguientes ventas y sus incrementos:

1995	1,200		
1996	1,350	incremento de	12.50%
1997	1,500	incremento de	11.11%

El incremento promedio utilizado por el modelo es de 11.80%.

- **Incremento sensibilizado por el usuario.**- Cuando el usuario requiera sensibilizar las proyecciones con un incremento Real específico, podrá indicarlo en la celda B45, mediante lo cual aparecerá como tercera opción en el combo de selección.

En la parte inferior del recuadro "Premisas", el modelo indicará el supuesto que se está utilizando.

Ventas de Exportación

Cuando la empresa realice ventas en moneda extranjera, deberá indicársele al modelo que porcentaje de las ventas totales representa. Este porcentaje se indicará en la celda C47. El modelo asumirá que el crecimiento en las ventas de exportación será igual al crecimiento de las ventas en moneda nacional.

Costo de Ventas para los próximos años

Siguiendo la metodología del Incremento Real en Ventas, el modelo ofrece las siguientes opciones para seleccionar el Costo de Ventas, como porcentaje de las Ventas, que ha de aplicar para los próximos años:

- **Costo de Ventas Mínimo.**- El modelo presenta como primera opción el Costo de Ventas más bajo de los 3 últimos ejercicios.
- **Costo de Ventas Ponderado.**- El modelo calcula el Costo de Ventas Ponderado sobre la base de márgenes de los 3 últimos ejercicios.
- **Costo de Ventas Máximo.**- El modelo presenta como tercera opción el Costo de Ventas más alto de los 3 últimos ejercicios.
- **Costo de Ventas sensibilizado por el usuario.**- En combinación con la celda B66, el usuario podrá indicarle al modelo un Costo de Ventas específico para los próximos 10 años.

En la parte inferior del recuadro "Premisas", el modelo indicará el supuesto que se está utilizando.

Costo de Ventas en Moneda Extranjera

Al igual que para las ventas al extranjero, el modelo permite el registro de un porcentaje del Costo de Ventas que se realice en dólares para los próximos años. Este porcentaje se indicará en la celda C68.

Gastos de Operación para los próximos años

De igual forma, el modelo permite la selección de entre 4 supuestos distintos para el cálculo de los Gastos de Operación, como porcentaje de las Ventas, para los próximos años:

- **Porcentaje de Gastos de Operación Mínimo.**- El modelo presenta como primera opción el porcentaje de Gastos de Operación más bajo de los 3 últimos ejercicios.
- **Porcentaje de Gastos de Operación Ponderado.**- El modelo calcula el porcentaje de Gastos de Operación Ponderado sobre la base de márgenes de los 3 últimos ejercicios.
- **Porcentaje de Gastos de Operación Máximo.**- El modelo presenta como tercera opción el porcentaje de Gastos de Operación más alto de los 3 últimos ejercicios.
- **Costo de Ventas sensibilizado por el usuario.**- En combinación con la celda B70, el usuario podrá indicarle al modelo un porcentaje de Gastos de Operación específico para los próximos 10 años.

En la parte inferior del recuadro "Premisas", el modelo indicará el supuesto que se está utilizando.

Gastos de Operación en moneda extranjera

Con el fin de cubrir requerimientos específicos para el análisis de empresas de ciertos sectores industriales, se ha incluido en el modelo una opción para registrar gastos erogados en moneda extranjera. El porcentaje de los gastos de operación que se efectúen en moneda extranjera podrá registrarse en la celda C72 de esta hoja.

Depreciación

El porcentaje de depreciación anual sobre el activo fijo neto a utilizar por el módulo de proyecciones, puede sensibilizarse de entre las siguientes opciones:

- **Porcentaje de Depreciación Mínimo.-** El modelo presenta como primera opción el porcentaje de depreciación sobre el activo fijo neto más bajo de los 3 últimos ejercicios.
- **Porcentaje de Depreciación Ponderado.-** En esta opción, el modelo calcula el porcentaje de Depreciación Ponderado sobre la base de márgenes de los 3 últimos ejercicios.
- **Porcentaje de Depreciación Máximo.-** El modelo presenta como tercera opción el porcentaje de Depreciación más alto de los 3 últimos ejercicios.
- **Depreciación sensibilizada por el usuario.-** En combinación con la celda B74, el usuario podrá indicarle al modelo un porcentaje específico de Depreciación sobre Activo Fijo neto para los próximos 10 años.

El orden en que se han explicado los anteriores supuestos es el mismo orden en el que aparecen en el combo de selección.

En la parte inferior del recuadro "Premisas", el modelo indicará el supuesto que se está utilizando.

Requerimientos Adicionales de Capital de Trabajo

Con base en los ratios de actividad (rotaciones) calculados por el modelo, la hoja de flujos efectúa un análisis de requerimientos adicionales de capital de trabajo para los próximos 10 años. Para este análisis, el modelo permite al usuario la elección de rotaciones de entre los siguientes supuestos.

- **Variación en rotaciones del último año.-** Al utilizar esta opción, el modelo considerará para los próximos años un movimiento en las rotaciones de acuerdo a la variación entre los dos últimos ejercicios.
- **Variación Promedio sobre rotaciones.-** Mediante esta opción, el modelo considerará el promedio en la variación que las rotaciones hayan sufrido en los tres últimos ejercicios.
- **Rotaciones esperadas.-** Al utilizar esta opción el modelo permite al usuario ingresar las rotaciones esperadas que aplicarán en los próximos años. Para utilizar esta opción es necesario registrar las rotaciones esperadas en las celdas C84, C86 y C88. El modelo calculará el diferencial existente entre las rotaciones del último año y las esperadas, y lo aplicará a las proyecciones.

Variables Económicas

Finalmente, es necesario indicarle al modelo el escenario económico que debe utilizar.

7 REPORTES QUE SE DEBEN INCLUIR PARA LOS COMITÉS DE CRÉDITO.

Para cualquier planteamiento de operaciones, deberá enviarse todo el modelo MACHO junto con el cuadro de posición deudora/acreedora. El envío de los archivos de MACHO se deberá efectuar preferentemente a través del correo electrónico.

Para facilitarle al ponente la presentación de la(s) propuesta(s) al Comité de Crédito correspondiente, el modelo cuenta con dos menús de impresión, los cuales aparecerán al presionar el botón de "IMPRIMIR MODELO" incluido en la hoja "Datos de la Titular" y negar la opción de impresión completa del modelo:

1 Si al abrir el modelo se eligió la opción operación(es) nueva(s) aparecerá el siguiente menú:

SELECCIONE LAS HOJAS QUE DESEE IMPRIMIR:
(La opción predeterminada incluye las Hojas asignadas por el Comité)

<input checked="" type="checkbox"/> DATOS DE LA TITULAR	<input type="checkbox"/> GRÁFICAS
<input checked="" type="checkbox"/> FINANCIAMIENTO PROPUESTO	<input type="checkbox"/> RESUMEN
<input type="checkbox"/> INPC Y TIPO DE CAMBIO	<input checked="" type="checkbox"/> RESUMEN INFLACIONADO
<input type="checkbox"/> ACTIVO	<input type="checkbox"/> RESUMEN EN DÓLARES
<input type="checkbox"/> PASIVO Y CAPITAL	<input checked="" type="checkbox"/> PROYECCIÓN DE FLUJOS
<input type="checkbox"/> RESULTADOS	<input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN
<input type="checkbox"/> RATIOS	<input checked="" type="checkbox"/> ESQUEMA



2 Si se eligió la opción de revisión periódica aparecerá el siguiente menú:

SELECCIONE LAS HOJAS QUE DESEE IMPRIMIR:
(La opción predeterminada incluye las Hojas asignadas por el Comité)

<input checked="" type="checkbox"/> DATOS DE LA TITULAR	<input type="checkbox"/> RESUMEN
<input type="checkbox"/> INPC Y TIPO DE CAMBIO	<input checked="" type="checkbox"/> RESUMEN INFLACIONADO
<input type="checkbox"/> ACTIVO	<input checked="" type="checkbox"/> RESUMEN EN DÓLARES
<input type="checkbox"/> PASIVO Y CAPITAL	<input checked="" type="checkbox"/> PROYECCIÓN DE FLUJOS
<input type="checkbox"/> RESULTADOS	<input checked="" type="checkbox"/> VALORACIÓN
<input type="checkbox"/> RATIOS	<input checked="" type="checkbox"/> FICHA DE REVISIÓN
<input type="checkbox"/> GRÁFICAS	



Si se desea, los menús permiten la selección de una o más hojas a imprimir con sólo seleccionar las hojas requeridas y desactivar las opciones no deseadas.

Una vez efectuado lo anterior, el modelo desplegará el siguiente mensaje en donde el usuario deberá introducir el número de copias que desea imprimir, de los reportes que previamente fueron seleccionados.

GLOSARIO

EMPIRICO	Conocimiento basado en la experiencia.
RATIO	Relación entre 2 cantidades. Razón Financiera.
CAPTACIÓN	Proceso mediante el cual los bancos se allegan de recursos.
COLOCACIÓN	Proceso mediante el cual los bancos ponen a disposición del público en general los recursos económicos que obtuvieron de la captación, agregándoles una utilidad.
CRÉDITO	Proviene del latín <i>Credere</i> , que significa confianza.
NACIONALIZACIÓN	Pérdida de la concesión que tenían los particulares sobre el servicio de banca y crédito.
PARAMÉTRICO	Proceso estadístico en el que se establecen variables para predecir la autorización de créditos en volumen.
REPRIVATIZACIÓN	Proceso en el que se otorga una concesión de parte del gobierno federal a los integrantes de la iniciativa privada.
MILLARDO	Mil Millones
DENEGACIÓN	Negar o rechazar la aprobación de un crédito.

SIGLARIO

ADE	Apoyo a Deudores (Programa del gobierno federal par cubrir la crisis financiera de 1994.
FOBAPROA	Fondo Bancario de Protección al Ahorro.
IPAB	Instituto de Protección al Ahorro Bancario.
IMPAC	Impuesto al Activo.
MACHO	Modelo de Administración y Control Histórico de Operaciones.
INPC	Índice Nacional de Precios al Consumidor
PIB	Producto Interno Bruto.
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
ISR	Impuesto Sobre la Renta.
SENICREB	Servicio Nacional de Investigación de Crédito Bancario.
CNB y V	Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
FEVE	Firmas en Vigilancia Especial.
UAI	Unidad de Activos Irregulares.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ Uriarte, Miguel, *Financiamiento al Comercio exterior de México*, México: El Colegio de México, 1985

BANCO Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., *Manual de Productos Financieros de Apoyo al Comercio Exterior*, México: Bancomext, 1994

BANCO Santander Mexicano, *Manual de Análisis de Riesgo*, México: Dirección General Adjunta de Riesgos, 1997

BANCO Santander Mexicano, *Manual para la Valoración de Empresas*, México: Dirección General Adjunta de Riesgos, 1997

BRITO Moncada, Javier Ramón, *Derecho Internacional Económico*, México: Trillas-Universidad Iberoamericana, 1982 (2da. Ed.).

EITMAN / STONEHILL, *Las Finanzas de las Empresas Multinacionales*, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, 1992 (5ta Ed.)

HERNÁNDEZ Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación*, México, Editoria Mc Graw Hill.

MANSELL, Catherine, *Las Nuevas Finanzas en México*, México: Milenio, 1994 (1a. Ed.).

ORTÍZ Wadgymar, Arturo, *Introducción al Comercio Exterior de México* México: U.N.A.M., Instituto de investigaciones Económicas, 1992 (2da. Ed.).

RODRÍGUEZ, Alfredo C., *Técnica y Organización Bancarias*, Manual del Banquero, Buenos Aires - Argentina: Ediciones Macchi, 1993

SALDAÑA y Alvarez, Jorge, *Manual del Funcionario Bancario*, Ensayo práctico de las operaciones de las Instituciones de Crédito, México: Jorge Saldaña y Alvarez, Editores, 1997.

YIN Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*, 1991 Newbury Park London, new Delhi Sage Publications. The International Professional Publishers.